

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

*Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku a návrh opatření*

*Analysis of Recruitment and Selection Process in Company and Proposal of Changes*

Student: Bc. Tereza Pavlasová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2010

### **Prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.  
Veškeré přílohy dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 28. 04. 2010

Podpis:

## **Poděkování**

„Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, věnovaný čas a cenné rady, které mi byly přínosem ke zpracování diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat personalistovi společnosti BIKE FUN International s. r. o., Mgr. Stanislavovi Matušů, za poskytnutí informací a ochotu.“

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Teoretická východiska.....</b>	<b>4</b>
2.1 Význam a pojem personální práce.....	4
2.2 Začlenění personálního útvaru a postavení vedoucího.....	4
2.3 Řízení lidských zdrojů .....	5
2.4 Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	7
2.4 Plánování lidských zdrojů .....	8
2.5 Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	9
2.7 Získávání pracovníků .....	10
2.7.1 Analýza práce .....	11
2.7.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců .....	17
2.8 Výběr zaměstnanců.....	20
2.8.1 Předvýběr kandidátů o zaměstnání (administrativní kolo).....	20
2.8.2 Metody výběru pracovníků .....	23
2.9 Vyhodnocení výsledků uchazečů .....	32
2.10 Ukončení přijímacího řízení.....	33
2.10.1 Obeznamení účastníků s výsledky přijímacího řízení.....	33
2.10.2 Vypracování pracovní smlouvy .....	33
<b>3. Aplikační část.....</b>	<b>35</b>
3.1 Charakteristika podniku.....	35
3.2 Proces přijímacího řízení ve firmě BIKE FUN International s. r. o. ....	36
3.2.1 Uvědomění si potřeby přijetí nového zaměstnance.....	37
3.2.2 Vytvoření nabídky práce na základě definování hard a soft dovedností.....	38
3.2.3 Selektce životopisů.....	39
3.2.4 První kontakt s uchazečem a zaslání MBTI testu .....	40
3.2.5 První kolo přijímacího pohovoru .....	41
3.2.6 Vypracování hodnotící zprávy .....	44
3.2.7 Druhé kolo přijímacího pohovoru .....	45
3.2.8 Vyhodnocení výsledků uchazečů .....	45
3.2.9 Podepsání pracovní smlouvy.....	45
<b>4. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>47</b>
4.1 Získávání zaměstnanců.....	47
4.1.1 Popis pracovního místa .....	48
4.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.....	49
4.1.3 Kompetenční model .....	50
4.2 Výběr zaměstnanců.....	52
4.2.1 Navrhované metody výběru pracovníků pro jednotlivé pracovní pozice .....	53
4.3 Konečná fáze .....	57
<b>5. Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Proces získávání a výběru pracovníků je specializovanou činností, jež má být prováděna důkladně, svědomitě a profesionálně. Důvodem takového přístupu je odpovědnost za budoucí vývoj firmy, který personalista výběrem pracovníků nepřímo ovlivňuje. Umění rozpoznat toho správného uchazeče, mezi ostatními, představuje často velmi náročný úkol i pro zkušeného personalistu. V tomto oboru platí rčení: „Cvik dělá mistra“. Pouze letité zkušenosti a neustálé vzdělávání dovedou z člověka na této pozici udělat dobrého personalistu, který může pro podnik znamenat konkurenční výhodu, a to správným výběrem uchazečů, jejichž kvality napomáhají efektivně plnit cíle podniku.

K přijímacímu procesu by se mělo přistupovat jako k investici, která v budoucnu dovede vynaložené prostředky několikanásobně vrátit. Za nejefektivnější investici do tohoto procesu považují náklady na pravidelné vzdělávání pracovníků personálního útvaru, a na zavedení odpovídajících metod, které jsou nástrojem pro rozpoznání vhodných uchazečů. Nutno říct, že slovo vhodný neznamena vždy nejlepší. Pokud by byl přijat vždy ten nejlepší kandidát, mohlo by se stát, že po čase tuto pozici opustí, z důvodu nemožnosti uplatnění jeho schopností a dovedností.

Požadovaným výstupem výběrového řízení je určení toho nejvhodnějšího uchazeče, jež splňuje požadované schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné pro správné plnění činností, obsažených v náplni dané práce.

Téma mé diplomové práce je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku a návrh opatření. Touto problematikou se budu zabývat v podniku BIKE FUN International s. r. o., jehož předmětem podnikání je výroba jízdních kol, určených pro český i zahraniční trh.

Cílem této práce je provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku, upozornit na jeho nedostatky, navrhnout, vyhotovit a doporučit možná řešení zjištěných slabých míst, která by svým zavedením dovedla zvýšit efektivitu tohoto procesu.

Svou diplomovou práci rozdělím na tři hlavní části, jimiž budou: teoretická východiska, aplikační část a návrhy a doporučení.

V teoretické části se zaměřím na výklad pojmů a rozbor tohoto procesu na základě literárních podkladů. Budu se zabývat analýzou činností spadajících do procesu získávání

pracovníků, jako jsou: analýza práce a zdroje získávání zaměstnanců. Po tomto výkladu se zaměřím na činnosti tvořící proces výběru pracovníků, tedy na: předvýběr uchazečů, rozbor profesního životopisu, a metody jejich výběru. Pro úplné tématické dokončení se zmíním o způsobech vyhodnocování výsledků a činnostech uzavírající přijímací řízení.

Ve své aplikační části popíši dosavadní průběh tohoto procesu v uvažovaném podniku, který se následně stane předmětem mé analýzy a jehož zjištěná slabá místa uvedu ve své třetí části.

V návrzích a doporučeních porovnáám skutečný stav se stavem žádoucím, uvedeným v části teoretické. Upozorním na jeho zjištěné nedostatky a pokusím se vytvořit návrhy a podklady pro jejich odstranění. Podklady budou zhotoveny pro analýzu práce, kterou považuji za nejdůležitější činnost, protože základem tohoto procesu je uvědomění si požadavků na pracovníka. Posléze vyhotovím a navrhnu metody, jež budou efektivním nástrojem pro testování uchazečových schopností a dovedností, určených podnikem jako kritéria (požadavky) vycházející z analýzy práce, a to pro tyto pozice: obchodní referent, nákupní referent, mistr výroby, skladník, montážní dělník a lakýrník.

Na závěr provedu shrnutí zjištěných nedostatků, mých návrhů a doporučení, jejichž zavedení by pro podnik znamenalo zefektivnění dosavadního procesu získávání a výběru zaměstnanců, což je zároveň také cílem mé diplomové práce.

## **2. Teoretická východiska**

### **2.1 Význam a pojem personální práce**

Každý podnik přikládá personální práci jiný význam. Některý vytvoří personální útvar jen proto, že jsou toho názoru, že by v organizační struktuře podniku neměl chybět. Takový podnik nevěnuje svým zaměstnancům příliš velkou péči, což může vést nejenom ke komunikačnímu šumu mezi zaměstnanci a manažery, ale také k možnému špatnému výběru pracovníka a nepochopení jeho potřeb. Takový podnik můžeme poznat zařazením personálního útvaru v organizační struktuře ve spodní části a personální ředitel je taktéž značně vzdálen od vedení podniku.

Personální práce není jasně vymezený pojem, můžeme ji chápat jako činnosti, které vykonává či zajišťuje personalista daného podniku, či personální útvar a také zde můžeme zahrnout činnosti vykonávané vedoucími pracovníky v souvislosti s řešením určitých problémů se zaměstnanci. Úroveň personální práce bezprostředně ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců a to bez ohledu na to, zda personální útvar uplatňuje koncepci personálního řízení či řízení lidských zdrojů.

V současné době se pro označení útvaru zajišťujícího specializované personální činnosti v podniku využívá název útvar lidských zdrojů, který nahradil dřívější označení, a to personální útvar. Útvar lidských zdrojů poukazuje na skutečnost uplatnění koncepce řízení lidských zdrojů v podniku. Společnosti tímto názvem deklarují, jak jsou pro ně lidské zdroje, tedy zaměstnanci, významní. [2]

### **2.2 Začlenění personálního útvaru a postavení vedoucího**

Jaký má personální útvar význam a postavení můžeme poznat právě podle jeho začlenění v organizační struktuře podniku, a také dle postavení vedoucího pracovníka personálního útvaru, k ostatním vedoucím pracovníkům v podniku. [2]

Dle Dvořákové (2007) jsou možnosti postavení personálního útvaru v podniku následující:

- přímá podřízenost generálnímu řediteli podniku, je jeho štábním útvarem,

- sdílení stejné úrovně s ostatními funkčními jednotkami jako např. nákupním útvarem, obchodním útvarem, finančním útvarem,
- podřízenost některému z výkonných ředitelů, např. nákupnímu řediteli.

Pro všechny podniky není finančně přijatelné zřizovat pozici personalisty. Týká se to především menších společností, kterým by se z finančních důvodů buď nevyplatila, nebo disponují tak malým počtem zaměstnanců, že by vytvoření této pracovní pozice nebylo pro podnik efektivní.

Pracovní pozice personalisty je tvořena převážně ve větších podnicích, kdy na získávání, výběr, adaptaci, motivaci, hodnocení zaměstnanců a ostatní specializované personální činnosti již vlastník nestačí. Doporučuje se na každých 100 zaměstnanců vytvořit jednu personální pracovní pozici. Tato skutečnost se týká již středních podniků, které mívají mezi 100 až 500 pracovníky. Zde se již vyplatí zřídit personální útvar. Velikost tohoto útvaru se odvíjí od počtu zaměstnanců společnosti. Ideální stav ve středním podniku je jeden personální manažer a dva personalisté. Personalista zde musí disponovat širokými znalostmi, můžeme jej nazvat multifunkčním generalistou. To se ovšem netýká velkých podniků. V nich je personální útvar tvořen značným množstvím personalistů, kteří jsou specializováni na specifické oblasti, např. specialista na tarifní soustavu, psycholog práce, a další. [2]

## 2.3 Řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je považován za nejcennější statek organizace. Prostřednictvím lidí je společnost schopna dosáhnout svých cílů. Lidské zdroje jsou tedy nástrojem k dosažení cílů organizace, a proto musí být řízeny.

Definice řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007, str. 27): „*Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“



Směr, jakým se organizace ubírá, se odvíjí od kvality jejich lidských zdrojů. Pokud má organizace schopné, kvalitní pracovníky, jde většinou o dobře učící se organizaci, která nemá problém rozpoznat a využít své příležitosti. Vyvíjí se tedy pozitivním směrem.

**Cíle řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007) jsou:**

### ***1. Zabezpečování a rozvoj pracovníků***

Cílem každého manažera je prosperující organizace. Základním prvkem, který ovlivňuje tuto prosperitu, jsou její zaměstnanci. Pokud organizace disponuje kvalifikovanými, motivovanými a oddanými zaměstnanci, které jejich práce uspokojuje a připadají si užiteční, má nakročeno dobrým směrem. Organizace musí znát, uspokojovat a předvídat budoucí potřeby svých pracovníků, poskytovat jim příležitosti k soustavnému vzdělávání, kterým zajistí jejich rozvoj a tím i rozvoj celé organizace.

### ***2. Ocenění pracovníků***

Pracovníci odvedou svou práci dobře a rádi, pokud jsou dostatečně motivováni a následně oceněni. Proto je důležité mít v podniku tuto politiku správně nastavenou.

### ***3. Vztahy***

Pro udržování harmonických vztahů v podniku je třeba dodržovat etický přístup, který přispívá k vytváření pozitivního klimatu podniku. V organizaci by měla fungovat určitá vyváženost potřeb pracovníků, vlastníků, manažerů, státních orgánů, zákazníků a dodavatelů. Manažeři by se měli snažit získat důvěru zaměstnanců, podporovat týmovou spolupráci a ukázat zaměstnancům, že uznávají jejich práci a schopnosti a ví, že jsou důležití pro chod podniku. Tím vytváří přátelštější prostředí, které vede k lepšímu plnění daných úkolů a organizace tímto dosahuje lepších výsledků, než když v podniku panuje negativní klima, jehož důsledkem je vážnoucí komunikace mezi pracovníky, vedoucí k nekvalitně provedeným úkolům, či plnění úkolů v pozdějších termínech.

## 2.4 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

### *Personální řízení*

Ve druhé polovině 60. let začal být kladen větší důraz na personální práci, a to převážně u velkých podniků s rozsáhlou liniově-štabní organizační strukturou, která měla velký počet stupňů řízení. Vedení začalo chápat, že pro zajištění prosperity a dobrého chodu podniku je třeba brát větší zřetel na výběr a kvalitu zaměstnanců a jejich motivaci, která je nástrojem podniku k zajištění jeho cílů. [1]

### *Řízení lidských zdrojů*

V 80. letech 20. století dochází ke změně manažerského myšlení a začíná se v souvislosti s personální prací hovořit o managementu lidských zdrojů. Tuto změnu vyvolala hospodářská recese, která donutila podniky provést změnu personální práce, a to z operativně orientované na dlouhodobě orientovanou. Podniky potřebovaly zefektivnit své procesy, proto se vedení rozhodlo pro zvýšení spolupráce personálního útvaru a liniového manažera. V současné době v souvislosti s personální prací mluvíme spíše o managementu lidských zdrojů, než o personálním řízení, a to z toho důvodu, že podniky tímto poukazují na vzácnost a důležitost tohoto zdroje, jehož řízení povyšují nad řízení materiálních zdrojů či kapitálu. [1]

Řízení lidských zdrojů a personální řízení jsou často zaměňované pojmy, proto je třeba poukázat na společné rysy a jejich rozdíly:

*Shodné směry:*

- Vychází z podnikové strategie.
- Pro obě strategie je důležitá komunikace a participace.
- Kladou důraz na přizpůsobování pracovníků požadavkům organizace.
- Respektují jednotlivce, hledají rovnováhu mezi snadnějším plněním cílů podniku a uspokojení pracovníka.
- Odpovědnost za řízení lidí nesou linioví manažeři.

## Rozdíly

Podstata personálního řízení a řízení lidských zdrojů je stejná, liší se spíše v oblasti přístupů a také v tom, nač kladou důraz.

- Personální řízení se soustředí méně na vedoucí pracovníky, než řízení lidských zdrojů.
- Řízení lidských zdrojů se snaží více spojovat činnosti liniových manažerů, za to personální řízení je spíše ovlivňují.
- Řízení lidských zdrojů je postaveno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Pro řízení lidských zdrojů jsou nejdůležitější potřeby organizace. Zájmy zaměstnanců, či manažerů jsou také důležité, ovšem spadají pod zájmy podniku.

Rozdíl personální práce a řízení lidských zdrojů definuje Lowry (1990) citováno dle Armstrong (2007, str. 42) takto: *„Personální práce vždy obsahovala strategické otázky a současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním své schopnosti vyžadovaným novou situací. Řízení lidských zdrojů je pouze pokračující proces personálního řízení – není tu žádný rozdíl.“*

## 2.4 Plánování lidských zdrojů

Definice plánování lidských zdrojů dle Dvořákové (2007, str. 114) *„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu.“*

Plánování lidských zdrojů hraje důležitou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje se musí umět přizpůsobit cílům organizace, proto by měl být pracovník zajišťující získávání a výběr pracovníků dobře informován o podnikatelském plánu společnosti, od kterého se případné přijímání nových zaměstnanců odvíjí.

Při plánování lidských zdrojů by si měl personalista umět odpovědět na tyto dvě základní otázky:

### **Kolik lidí je třeba přijmout?**

Pro zodpovězení této otázky by personalista neměl vycházet ze svého odhadu, či pocitu přibližné potřeby lidí, ale měl by o této otázce diskutovat s vedoucím oddělení, kterého se přijetí nových pracovníků týká. Je-li přijímán pracovník do výrobního oddělení např. k montážní lince, nejpřesnější a nejlepší informaci personalistovi poskytne vedoucí výroby, který ví, co práce obnáší a má dobrý odhad pro stanovení počtu potřebných pracovníků. [2]

### **Jací lidé by to měli být?**

Zde by se měl personalista zachovat podobně jako u zjišťování počtu potřebných pracovníků a o požadavcích na pracovníka by se měl poradit s příslušným vedoucím oddělení, kterého se nábor nových zaměstnanců bude týkat. Personalista by měl získat informace typu, jakými dovednostmi, znalostmi, schopnostmi má potenciální pracovník disponovat, případně určité charakteristiky chování, možnou dobu nástupu a samozřejmě chuť do práce, zda by byl ochoten pracovat přesčas, ... [2]

## **2.5 Proces získávání a výběru zaměstnanců**

Obecný cíl procesu získávání a výběru pracovníků dle Armstronga (2007, str. 353): *„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*

Armstrong (2007) rozlišuje tři hlavní činnosti procesu, které by měl personalista při získávání a výběru pracovníků učinit, a to v tomto sledu:

1. *Determinace požadavků* – analýza pracovního místa, určit požadavky a podmínky pro vykonávání určitého zaměstnání.

2. *Přilákání kandidátů* – analýza a vyhodnocení vnitřních i vnějších zdrojů, inzerce, možnost využití personálních agentur, atd.

3. *Výběr kandidátů* – selekce životopisů, přijímací pohovory, různé testování, hodnocení kandidátů, získávání referencí až po sepsání pracovní smlouvy.

## **2.7 Získávání pracovníků**

Pod tímto pojmem si většina z nás představí kandidáty ucházející se o pracovní místo, které firma osloví svou nabídkou na trhu práce, čímž je přiláká a následně si dle svého uvážení kvalifikovanou pracovní sílu i najme.

Dřívějším trendem při získávání pracovníků byla velká četnost lidí účastnících se přijímacího řízení. Nutno říct, že tato skutečnost nebyla pro firmu efektivní z hlediska času a kvality výběru pracovníků. Pro podnik je daleko přívětivější fakt nižší účasti, díky níž je personalista schopen lépe prověřit schopnosti a znalosti daných kandidátů. Což mu z větší pravděpodobnosti zajistí cíl jeho práce, čímž je, mít správného člověka ve správný čas na správném místě.

Dalším cílem personálního pracovníka by mělo být zajištění rovnováhy mezi potřebami organizace a pracovníka. Správnou cestou pro docílení této vyváženosti je korektní přístup v jednání obou stran. Pracovník by neměl podávat nepravdivé informace o své osobě a personalista by jej měl seznámit s reálnou náplní dané práce a kulturou podniku. Korektnost je vyžadována z důvodů předcházení možných budoucích nespokojeností z obou stran po uzavření smlouvy. [2]

**Dvořáková (2007) definuje proces získávání pracovníků, jež je završen výběrem takto:**

- nejprve je nutno provést analýzu práce, specifikovat charakteristiky, kterými má uchazeč disponovat,
- vyjasnit si a vypracovat strategii získávání – určení uchazečů, zdrojů (vnitřní, vnější), metod, časového rozvrhu a nákladů,
- ujasnění a vytvoření metodiky výběru:
  - selekce kandidátů po zhlédnutí životopisů,

- testování,
- assesment centre,
- přijímací pohovor,
- zhodnocení získávání a výběru pracovníků.

Kdy tedy začíná proces získávání pracovníků? Na úplném počátku stojí uvědomění si potřeby nové pracovní síly. Následujícím krokem je plánování této potřeby z hlediska množství, času, určení pracovní síly a zdroj získávání potřebných zaměstnanců. Podnik může využít vnitřní a vnější zdroj pro získání zaměstnanců.

### **2.7.1 Analýza práce**

Společnost a personalista mají společný cíl, jímž je mít správného člověka ve správný čas na správném místě. Jak ovšem poznat toho správného kandidáta mezi tou spoustou dalších ucházejících se o jedno pracovní místo? Pomůckou k efektivní selekci uchazečů je důkladně provedená analýza práce pro danou pozici.

Personální pracovník by si měl na analýzu práce vyhradit potřebný čas a nesnažit se ji nikterak obejít či ošidit, jelikož právě poctivě provedenou analýzou práce si vytvoří pevnou „půdu pod nohama“ při výběru kandidátů, jejichž výběr se pro něj stane snazší. Pro kandidáta je poctivost provedení analýzy práce výhodná také, a to v získání lepší představy o nabízeném místě, čímž je schopen lépe posoudit požadavky kladené na jeho osobu.

**Arnold (2007) zahrnuje do analýzy práce tyto činnosti:**

1. popis pracovní pozice,
2. určení specifických požadavků na pracovníka,
3. stanovení požadovaného chování pracovníka.

**Dle Arnolda (2007) slouží analýza práce jako prostředek k ujasnění:**

- dovedností,

- schopností,
- znalostí,
- kvalifikace a dalších znaků,

kteřé zaměstnavatel vyžaduje od svého zaměstnance. Tyto charakteristiky je třeba určit přesně, protože budou sloužit jako měřítko při přijímacím pohovoru.

### **2.7.1.1 Popis pracovní pozice**

Popis pracovní pozice by měl obsahovat:

- výčet činností, které musí zaměstnanec na daném pracovním místě plnit. Tento výčet by měl sestavit vedoucí pracovník, který sám uváží vhodnost a kompetentnost svého podřízeného vykonávat určité činnosti,
- definování pracovních vztahů (podřízenosti a nadřízenosti na pracovišti),
- obecný cíl práce,
- informace týkající se pracovních podmínek (výše mzdy či platu, zaměstnanecké výhody),
- zvláštní požadavky na zaměstnance (práce v zahraničí, dlouhodobější služební cesty, nestandardní pracovní doba, atd.).

Popis pracovní pozice by měl obsahovat i informace o možnostech budoucí možné kariéry, různých školeních a případné seberealizace. [1]

### **2.7.1.2 Určení specifických znaků pracovníka**

Určení specifických znaků pracovníka je dobrým pomocníkem pro obeznámení uchazečů s inzerovaným pracovním místem. Provedením specifikace získá uchazeč představu o pracovních podmínkách a možném kariérním růstu.

Personalista by měl pro ucelenost představy rozdělit požadavky týkající se schopností a dovedností na:

- podstatné (potřebné pro vykonávání práce),

- žádoucí (bylo by dobré, kdyby jimi disponoval).

Při stanovování těchto požadavků je potřebné se vyvarovat jejich nadhodnocení. Mohlo by to vést k přilákání příliš dobrých kandidátů, kteří by časem zjistili, že na takovéto pozici nenajdou své uplatnění a místo by opustili. Tudíž je v zájmu podniku, aby uvedené požadavky opravdu odpovídaly náplni inzerované práce, čímž si ušetří náklady spojené s fluktuací zaměstnanců.

Hlavní činností při sestavování specifikačních znaků pracovníka je určení jeho dovedností a schopností, potřebných pro řádné plnění jednotlivých aktivit obsažených v popisu práce. Schopnosti lze chápat jako vlastnosti každého jedince, které předurčují úspěšnost vykonání dané činnosti. Naopak dovednosti lze získat cestou učení, díky kterému je člověk schopen určitou činnost vykonat. [8]

Dovednosti rozlišujeme na měkké a tvrdé:

*Měkké dovednosti (soft skills)* – tyto dovednosti jsou znakem emoční inteligence.

Emočně inteligentní lidé, jak se říká těm, jejichž měkké dovednosti jsou více rozvinuty, vynikají v:

- dobré komunikaci,
- dostatečné motivaci,
- pozorování a vnímání sebe sama,
- empatickém citění.

Friedel (2007, str. 14) uvádí: „*Měkké dovednosti jsou dnes určujícím předpokladem pro to, abyste získali zaměstnání a udrželi si ho.*“

*Tvrdé dovednosti (hard skills)* - Jedná se o odborné znalosti, studijní výsledky a určitou kvalifikovanost, kterými pracovník disponuje. V dnešní době se určitá odbornost považuje téměř za standard. [8]



Armstrong (2007) uvádí kromě definování schopností a dovedností pracovníka navíc tyto činnosti vedoucí k sestavení jeho specifických znaků:

- kvalifikace a výcvik pro výkon daného zaměstnání,
- praxe v oboru, výčet činností a úspěšnost v jejich provedení, pro získání představy o schopnosti vykonávat dobře budoucí povolání,
- zvláštní požadavky na pracovníka – vstup na nové trhy, získávání nové klientely, zlepšování prodeje,
- soulad s podnikovou kulturou,
- ostatní požadavky – nestandardní pracovní doba, časté služební cesty, proměnlivé pracoviště,
- schopnost organizace splnit uchazeči požadavky týkající se např.: jeho seberealizace a jistoty pracovního místa.

Kdo je schopen tyto znaky nejlépe definovat? Dobrým pomocníkem pro jejich definování je sám zaměstnanec, jemuž vedoucí pracovník položí pečlivě volené otázky, které ho dostatečně obeznámí s popisem jeho práce, na jehož základě se mu budou lépe určovat požadavky na pracovní pozici. Ovšem nejkompetentnějším člověkem by měl být vedoucí pracovník daného střediska, který ví, co od svého pracovníka může požadovat.

Jakým způsobem tyto vlastnosti určí? Nejlepším měřítkem je pracovník, vykazující nejlepší pracovní výsledky. Vedoucí oddělení by se měl zamyslet nad tím, proč právě tento pracovník je nejlepší, čím to je, že právě on nejlépe plní svou práci ...

Tím, že si odpoví na tyto otázky, dozví se, co vlastně očekává od svého zaměstnance. Charakteristiky svého nejlepšího zaměstnance by měl sepsat na papír a eventuálně se ještě zamyslet, zda onen nejlepší pracovník přece jen nemá nějaké slabé stránky, které by bylo vhodné odstranit. Takto sepsaný papír následně předá personalistovi, který bude provádět výběrové řízení, čímž si zajistí, že přijatý pracovník bude disponovat požadovanými schopnostmi.

### 2.7.1.3 Kompetenční model

Důležitým kritériem při rozhodování o výběru pracovníka jsou jeho kompetence. Personalista by měl mít sestavený kompetenční model pro pozice, které jsou předmětem přijímacího řízení.

Dle Arnolda (2007, str. 134) můžeme kompetenci chápat jako: „*Specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobilé vykonávat příslušné pracovní úkoly*“.

Kompetenční model se skládá z jednotlivých kompetencí, které personalista sledává důležitými pro obsazovanou pracovní pozici. Kompetence hrají v přijímacím pohovoru podstatnou roli, pokud jsou pro pracovní místo nepostradatelné. Jedná se tedy o požadované chování, které by mělo být pracovníkovi na dané pozici vlastní.

Například, pokud personalista obsazuje místo obchodního zástupce, je pro tuto práci velmi důležitá komunikace. Náplní jeho práce je zejména umění dobré komunikace, která bude hrát v přijímacím pohovoru hlavní roli. Přijímací proces bude sestaven tak, aby byla co nejlépe tato vlastnost odhalena.

Personalista by měl být schopen odhalit tyto kompetence položením otázky, jejíž zodpovězení bude analyzovat dle kompetenčního modelu. Pokud stejnou otázku použije u všech kandidátů, má velmi dobré měřítko, pro zhodnocení každého potenciálního zaměstnance. Kompetenční model má kromě snadné porovnatelnosti kandidátů ještě jednu výhodu, a to tu, že se personalista může abstrahovat od určitých pocitů, které by mohly ovlivnit jeho rozhodování.

Následuje příklad kompetenčního modelu na pozici obchodního zástupce, jehož hlavní kompetencí je komunikace.

Příklady pozitivních ukazatelů chování:

- rád jedná s lidmi, pozitivní vztah k lidem,
- umění jednat i s nepříjemnými zákazníky,
- umění přesvědčit přitom nevnučovat,
- není problém věci opakovaně vysvětlovat,

- dobrá verbální i neverbální komunikace (přiměřený oční kontakt, dodržuje správný odstup od klienta – nesmí překročit třicet centimetrů – osobní prostor, kde může jen rodina a velmi blízké osoby),
- uplatňování zákaznického přístupu.

Příklady negativních ukazatelů chování:

- vnucování se,
- huhlání, či skákání do řeči, mluvení příliš tichým hlasem,
- špatná neverbální komunikace (nedostatečný oční kontakt, překřížení rukou – znamená nepřátelský postoj, překročení osobního či intimního prostoru).

Při aplikaci tohoto modelu v praxi, se můžeme často setkat s problémem, kdy podniky tato kritéria nemají zhotoveny pro jednotlivé pozice, ale aplikují jeden kompetenční model na více pracovních pozic. Tato skutečnost u podniků může vést k neefektivitě výběru správného pracovníka, protože na každou pozici by měly být preferovány specifické kompetence. Proto by si měl personalista vyhradit čas a dát si práci se zhotovením tohoto modelu, protože mu to zkvalitní i usnadní výběr pracovníka.

Nejčastější chybou personalistů při provádění analýzy práce je její povrchové zhotovení. Tato skutečnost se samozřejmě odráží na efektivitě celého přijímacího procesu, z důvodu nestanovení podstatných kritérií výběru pracovníků. Personální pracovník by si tento fakt měl uvědomit při získání zpětné vazby od nadřízeného pracovníka. Ten mu sdělí nedostatky nově přijatého zaměstnance, na které by se měl personalista při získávání a výběru příště lépe zaměřit.

Personalista si s vedoucím pracovníkem sjedná schůzku, na které projednají nedostatky tohoto zaměstnance a identifikují vlastnosti, které u něj postrádají. Tyto vlastnosti pak zařadí do kritérií, které budou uplatňovat při příštím výběru na danou pozici. Pro práci personalisty je důležitá zpětná vazba, která vyšle signál, zda personalista uplatňuje správná výběrová kritéria nebo je třeba něco zlepšit.

Prvním a nejdůležitějším krokem personalisty by mělo být uvědomění si veškerých činností, které daná práce obnáší. Z nich determinuje ty nejpodstatnější a specifické pro

vykonávání této práce, které budou následně sloužit pro specifikaci pracovníka a určení jeho schopností pro které personalista vytvoří kompetenční model.

Je na rozhodnutí personalisty jak precizně analýzu provede. Pokud si na ni dá záležet, usnadní mu spoustu aktivit spojených s vytvořením popisu práce, pro oslovení těch správných kandidátů pro danou pozici. Nebude pro něj problém rozhodnout se, které uchazeče pošle do užšího výběrového kola, protože již bude mít vytvořenou představu o správném kandidátovi. A samozřejmě určení kompetencí, kterými jsem se již ve své práci zabývala, jsou dobrým pomocníkem při výběru zaměstnance. Aplikací kompetenčního modelu v užším přijímacím kole na všechny kandidáty, získá jeden metr pro všechny, čímž si zajistí objektivitu.

### **2.7.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Zdrojem získávání zaměstnanců je trh práce. Právě na tomto trhu se střetává nabídka práce s poptávkou po práci. V dnešní době nabídka ve velké míře přesahuje poptávku, což pro podniky znamená větší výběr pracovníků. Podnik si pro obsazení požadovaného pracovního místa může vybrat pracovníka z vnitřního nebo vnějšího zdroje získávání zaměstnanců.

#### **Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců**

Pokud se firma rozhodne hledat nového pracovníka ve svých řadách, znamená to, že využila vnitřní trh práce, který je vhodnější například v těchto případech:

- firma si chce ušetřit práci při seznamování pracovníka s chodem firmy,
- nižší náklady na přijímací řízení a jejich adaptaci,
- kdy má větší důvěru v práci svých zaměstnanců,
- zvyšování motivace ve firmě, protože zaměstnanci vidí případnou možnost růstu,
- a v neposlední řadě nízká fluktuace zaměstnanců, znamená pro podnik spokojenější pracovníky, kteří nejsou v neustálém stresu z možné ztráty zaměstnání, což pro ně znamená větší možnost seberealizace,
- přispívá k zachování podnikové kultury.

Nevýhody náboru z interních zdrojů dle Vajnera (2007) :

- méně nových nápadů,
- v mnoha případech nutné přeškolení,
- ukončení současné práce znamená možné komplikace s dodržáním její plynulé návaznosti zaučovaným pracovníkem.

Využití vnitřního trhu práce má i svá úskalí v podobě vztahů na pracovišti, které mohou ovlivnit konečná rozhodnutí. Může stát v pozadí určitá nevraživost vedoucího pracovníka účastnického se přijímacího řízení, jemuž se nemusí líbit, že se jeho podřízený uchází o vedoucí pozici mu rovnou. V neposlední řadě se lze jen těžko vyvarovat brání zřetele na dříve odvedenou práci uchazeče. Těmto negativním skutečnostem se může podnik vyhnout, když pracovníka ucházejícího se o danou pozici navrhne sám personalista a vyzve jej k účasti na výběrovém řízení.

### **Vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Podnik může využít k získání zaměstnanců vnější zdroj, pokud má v úmyslu čerpat z jiných, než firemních zdrojů.

Pro získání pracovníka za použití vnějšího zdroje se podnik rozhodne na základě uvědomění si potřeby „nové krve“ v podniku. Přijetím nového pracovníka se skýtá možnost získat nezaujatý pohled a větší nadhled, jež dosavadním zaměstnancům po letech strávených v daném podniku často chybí.

Výhodou náboru externího pracovníka dle VAJNERA (2007) jsou také:

- Již zmíněné „nové krve“ do podniku (strůjci nových myšlenek).
- Možnost dobré znalosti konkurence.
- Mohou disponovat více dovednostmi a zkušenostmi.

Nevýhody náboru externího pracovníka dle VAJNERA (2007) jsou:

- Větší finanční a časová náročnost přijímacího procesu.

- Větší finanční a časová náročnost pro zaučení na danou pracovní pozici.
- Větší pravděpodobnost přijetí nesprávného kandidáta (možnost úpravy informací o své osobě).

Existuje mnoho možností získávání pracovníků z vnějšího zdroje. Nejčastěji firmy nabízejí práci prostřednictvím:

- inzercí v tisku či rozhlasové stanici,
- různých job serverech ([www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz), [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz)),
- úřadu práce,
- personálních agentur (Kofing, Anex, Personal Fabric, ...),
- inzercí na místní vývěsce,
- doporučením od důvěryhodného zdroje (stávajícím zaměstnancem),
- a další.

U obou variant by měl přijímací pracovník uvážit tyto termíny:

- den zveřejnění nabídky nového pracovního místa,
- den, kdy končí přijímání žádostí,
- den konání výběrového řízení,
- den, ozeznámení účastníků s výsledky přijímacího řízení,
- den nástupu do nové práce,
- délku zkušebního období.

Vnitřní i vnější zdroje získávání zaměstnanců mají své klady a zápory, které by měl personalista brát na zřetel při rozhodování se o získávání pracovníka z vnitřního či vnějšího trhu práce. Nejpodstatnějším faktorem bude opět analýza práce obsazované pozice, která určí efektivnější zdroj.

## 2.8 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje následující krok přijímacího řízení společnosti hned po získávání zaměstnanců. Jedná se o činnost spadající do popisu práce personálního pracovníka, který má celou, či převážnou část přijímacího řízení ve své režii. Na něm tedy záleží, jaké metody pro výběr zaměstnanců použije.

Definice cíle výběru zaměstnanců dle Dvořákové (2007, str. 138): „*Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.*“

Předmětem výběru pracovníků je sběr a analýza dat, či údajů získaných od kandidátů, za pomoci různých metod, zvolených personálním pracovníkem, při selekci uchazečů.

Personalista porovnává, nakolik se shoduje profil uchazeče s profilem tzv. ideálního zaměstnance, tedy s požadavky na danou pracovní pozici.

Dle Zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v aktuálním znění: „*Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.*“

Obsahem činnosti výběru zaměstnanců je:

- předvýběr kandidátů o zaměstnání,
- výběrový rozhovor.

### 2.8.1 Předvýběr kandidátů o zaměstnání (administrativní kolo)

Již z názvu vyplývá, že předvýběr je ta úplně první selekce uchazečů, kterou personální pracovník provede. V dnešní době je tento krok obzvláště nutný, z hlediska velkého počtu uchazečů spadajícího na jedno volné pracovní místo. Personalista zde vychází

z údajů, které mu uchazeč o sobě poskytl, nejčastěji formou životopisu a žádosti o zaměstnání nebo-li, průvodního dopisu.

Dle Dvořákové (2007) by se měly tyto informace analyzovat z hlediska:

- způsobilosti uchazeče pro danou pozici,
- splynutí s dosavadním pracovním kolektivem,
- projevení zájmu o nabízenou pracovní pozici (můžeme poznat z průvodního dopisu přiloženého k životopisu).

### **2.8.1.1 Rozbor profesního životopisu**

**Dle Matějky (2002) existují dvě formy životopisu:**

- a) strukturovaný životopis, který ocení analyticky zaměření personalisté a také ti, kteří nechtějí ztrácet čas,
- b) volný, jež mají v oblibě spíše humánně zaměření personalisté, nabízející prostor ke kreativitě. V tomto případě záleží jen na kandidátovi, zda se v životopise rozepíše, či zvolí střídmejší formu. Jak vyplývá z názvu, nemá stanovenou strukturu, podle které by se měl uchazeč řídit. Tato forma je vhodnější pro kreativnější pozice, jelikož dává možnost vyniknout tvůrčí schopnosti uchazeče a navíc si dokážeme vytvořit o kandidátovi lepší představu, na základě způsobu, jež zvolil pro prezentaci své osoby.

Pro snazší porovnání obdržených životopisů by měl personalista použít tzv. „Dotazník k životopisu“, který slouží jako pomůcka při výběru těch vhodnějších kandidátů. Aplikací dotazníku na všechny životopisy může zjistit různé nejasnosti, na které je vhodné se zeptat v případě postupu kandidáta do dalšího kola.

Využití tohoto dotazníku, je účelné v případě obsazování pracovních pozic administrativních pracovníků, vedoucích zaměstnanců a manažerů. Jeho použití není vhodné u obsazování pozice typu dělník, který na jeho správnost většinou moc nedbá a navíc není ani důvod zkoumat takto detailně životopis pro tyto pozice.

*Příloha č. 1: Dotazník k životopisu*



## **Rozdělení obdržených životopisů dle Evangelu (2009):**

Obdržené životopisy by měl personalista rozčlenit do třech kategorií:

- vyhovující zcela,
- vyhovující s výhradou,
- nevyhovující.

V kategorii vyhovující zcela se bude nacházet nejméně životopisů. Tato skupina je nejméně náročná na přípravu přijímacího pohovoru, protože dle předcházejícího hodnocení odpovídá plně požadavkům na danou pozici. Je nutno brát ovšem v potaz, že se uchazeči mohou vylepšovat, či zastírat, ... Tyto pochybnosti je nutno zjistit v dalším kole, formou kladení patřičných otázek nebo zadáním určitého úkolu, případně vyžádáním určitých certifikátů.

Ve druhé kategorii vyhovující s výhradou se již vyskytuje větší množství kandidátů. Zde se projeví kvalita personalisty, který svým logickým myšlením, profesionalitou, uměním klást otázky a vést rozhovor odhalí mezi průměrnými kandidáty toho ideálního.

Třetí kategorii je uzavřena obeznámením uchazečů o odmítnutí a poděkováním za jejich účast. Případně může podnik zaslat dotaz týkající se jejich zařazení do firemní databáze, v případě, že by se pro ně vyskytla vhodnější pozice. [3]

## **Výhody a nevýhody rozboru životopisu:**

Výhody - vzájemné porovnávání kandidátů, posouzení psaného projevu a úpravy, odborná konzultace získaných informací, možnost lepší přípravy na následující kolo.

Nevýhody - chybí osobní kontakt, možnost smyšlených údajů, napsání životopisu jinou osobou, omezenost informací. [3]

Po provedení rozboru životopisu pozve personální pracovník vhodné kandidáty na přijímací pohovor. Ideální počet pozvaných se pohybuje mezi čtyřmi až osmi kandidáty. Pozvání menšího množství kandidátů je vhodné u pracovního místa, jako je dělník, či administrativní pracovník vykonávající rutinní práce. Na tyto pozice není třeba velkého výběru z důvodu nenáročnosti práce.

Naopak pro obsazování pozice manažera, či specialisty je vhodnější pozvat k pohovoru i několik desítek uchazečů. Pro takto důležité pozice je nutno mít z čeho vybírat. Příjímací řízení je při obsazování vyšších pozic náročnější na přehlednost a navíc často dochází ke snížení efektivnosti rozhodování. [1]

## **2.8.2 Metody výběru pracovníků**

Při použití metod jako nástrojů pro selekci uchazečů ve výběrovém řízení, dle Evangelu (2009) je nutno vybrat tu, jež odpovídá požadavkům na:

- objektivitu,
- standardizaci,
- rentabilitu,
- validitu.

### **Objektivita**

Pro zajištění objektivit dané metody by neměl personalista svým vystupováním zavdat příčinu testovanému pozměnit výsledky a naopak, měl by zajistit nevylepšování výsledků testovaným.

Objektivitu si lze zajistit:

- jednotným zadáním informací k vyplnění testu,
- jednoznačností situace,
- zajištěním stejného prostředí pro testované.

### **Standardizace**

Jedná se o zajištění určité uniformity výběru kandidáta, která zaručí snadnější porovnání jednotlivých uchazečů.

Humanitně zaměření personalisté určité škatulkování nemají rádi, z důvodů možného přehlédnutí individuality jedince. Naopak analyticky zaměření personalisté standardizaci

velmi vyzdvihují, jelikož velice usnadňuje výběr. Vhodná varianta je kombinace personálního dotazníků s pohovorem.

## **Reliabilita**

Jinak řečeno spolehlivost výzkumné metody. Pro zajištění reliability je nutno vyvarování se systematických a nesystematických chyb.

Systematickou chybu je personalista schopen ovlivnit. Stačí zvolit jinou metodu, zaměřenou na zkoumání stejného kritéria, či přizvat kompetentní osobu, za účelem zkontrolování uchazeče. Naopak nesystematickou chybu ovlivnit nemůže. Jedná se například o provedení podobného testu uchazečem na internetu, únik informací o přijímacím pohovoru, porovnávání kandidátů bez ohledu na věk, a z toho plynoucích zkušeností.

## **Validita**

Validitou si ověříme přesnost metody a toho, co má měřit. Existuje obsahová a kritériová validita:

*kritériová validita* – zaměřuje se na shodu testovaného uchazeče s kritérii pro danou pozici,

*obsahová validita* – zjišťuje, zda obsah metody je odpovídající vlastnosti kterou se snažíme zjistit. [3]

Existují různé metody, které personalisté využívají pro nalezení toho pravého pracovníka pro svůj podnik. Slouží jako podpůrný nástroj pro identifikaci toho správného kandidáta ze všech lidí, účastnících se výběrového řízení. Proto by měl výběr metody být adekvátní pozici, pro kterou se pracovník hledá.

## **Metody výběru pracovníků mohou být:**

- Pohovory
- Testy:
  - Inteligence
  - Schopností

- Dovedností
- Osobnosti
- Reference
- Biodata
- Assesment centre

### 2.8.2.1 Pohovory

#### **Armstrong (2007) rozlišuje tyto typy pohovorů:**

*Individuální pohovor (1+1)* – pohovor mezi čtyřma očima, skýtá se možnost navázání úzkého kontaktu mezi uchazečem a tazatelem, ovšem hrozí zde nebezpečí snížené objektivity.

*Pohovorové panely* – jedná se o pohovor mezi jedním uchazečem a dva a více tazateli. Nejčastější formou je personalista a linioví manažeři. Pohovorový panel je daleko objektivnější než individuální pohovor, tazatelé mají možnost debaty o daných kandidátech, čímž se vyhnou povrchnímu posuzování.

*Výběrová komise* – jedná se o rozměrnější pohovorový panel, který je vytvořen pověřeným orgánem společnosti, tudíž je oficiálnější. Na výběru kandidáta má zájem více stran, pohovoru se účastní pracovníci z mnoha oborů, kteří si posléze vyměňují své poznatky. Tento pohovor probíhá často nestrukturovaně, kdy členové komise pokládají náhodné otázky, což zhoršuje následné porovnávání kandidátů. Výběrová komise může působit hodně strojeně a formálně, což může v jinak schopném uchazeči vyvolat nervozitu a příliš velkou úctu, že se nebude schopen projevit, jako by tomu bylo například u individuálního pohovoru.

Použití strukturovaného či standardizovaného pohovoru společnost docílí větší efektivity přijímacího řízení. [1]

## **Výhody a nevýhody přijímacího pohovoru dle Evangelu (2009)**

Výhody:

- možnost volby stylu pohovoru (strukturovaný, polostrukturovaný, či volný),
- zjištění komunikačního stylu,
- sledování neverbálního projevu uchazeče.

Nevýhody:

- náročnější porovnávání kandidátů,
- možnost působení antipatií,
- možnost nízké objektivity personalisty,
- časová náročnost.

### **2.8.2.2 Testy**

#### **Testy inteligence**

Nejznámějším inteligenčním testem je IQ test, kterým se měří inteligenční kvocient jedince. Průměrná hodnota IQ v populaci činí 95 – 105. Ovšem nutno podotknout, že pokud má někdo IQ 120 ještě neznamena, že je pro práci nejvhodnější. Záleží na tom, v jaké oblasti dosahuje takto vysoké hodnoty. Pro práci technického pracovníka, není pro firmu adekvátní údaj, že jeho IQ dosahuje oné 120 hodnoty, pokud se tato hodnota týká oblasti humánní a ne technické. [3]

Intelligenční testy je vhodné použít jako výběrovou metodu na obsazovanou pozici, kde inteligence hraje důležitou roli a neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda jak ji měřit. Zároveň jsou vhodným nástrojem pro vyloučení příliš inteligentních uchazečů pro pozici, která není odpovídající jejich nadprůměrným vlastnostem. [1]

#### **Testy schopností**

Mají za úkol zjistit potenciál pracovníka vykonávat činnosti, definované v náplni obsazované práce. Může se jednat např. o analytické, strategické, operativní myšlení,

kreativitu, pečlivost, adaptaci na prostředí, atd. Pro vyhotovení těchto testů by se měl podnik obrátit na adekvátní organizaci, která se jejich vytvářením zabývá, a posléze tyto testy poskytnout k vyhotovení svým pracovníkům na stejné pozici, pro kterou se uchazeč hledá. Testy uchazečů posléze vedoucí pracovníci vyhodnotí, na základě kritérií, které zjistili při vyhodnocení testů svých dosavadních zaměstnanců.

### **Testy speciálních dovedností**

Na sestavení těchto testů je dostatečně kompetentní sám personalista, jelikož jako u předchozích dvou, není třeba psychologické vzdělání a zkušenost s vyhodnocováním výsledků. Testy ověřují znalosti v oblasti: účetnictví, programování, znalosti počítačových programů, daňového poradenství, ... [3]

### **Testy osobnosti**

Jak již z názvu vyplývá, testy jsou zaměřeny na osobnost uchazečů, jejímž testováním se má docílit zjištění, jaká role je jejich chování nejbližší a případně odhalit skrytý rizikový faktor uchazeče, který by mohl ohrozit či negativně ovlivňovat jeho pracovní výkon. Existuje spousta testů zabývajících se typologií osobností, jedním z nejčastěji užívaným je MBTI test.

*MBTI test osobnosti (MBTI - Mayers Briggs Type Indicator)* – je užíván pro účely sebepoznání, jež vychází z práce psychiatra Carla Gustava Junga, na jehož teorii navázala Katharine Cook-Briggs se svou dcerou Isabel Briggs-Myers. Ty aplikovaly Jungovu teorii do formy dotazníku, čímž jej „zpřístupnily“ i obyčejným lidem.

Dle Junga, citováno dle Crkalové (2007, str. 13): „*Rozdíly v chování lidí pramení z vrozených tendencí používat psychiku specifickým způsobem*“.

Crkalová (2007) uvádí, že MBTI test vychází ze základních rozdílů mezi lidmi, jimiž jsou:

- extroverze (E) či introverze (I),
- smysly (S) či intuice (N), (způsob získávání informací),

- myšlení (T) či cítění (F), (způsob rozhodování),
- rozhodování (J) či vnímání (P), (přístup k okolnímu světu).

Člověk je nakloněn vždy více k jedné ze dvou uvedených dimenzí. Dle této metody existuje 16 osobnostních typů člověka, které jsou vygenerovány testem v podobě čtyřpísmenného kódu, popisující typ člověka. [5]

MBTI test je velmi využívaným díky široké škále svého využití. Lze jej aplikovat v situacích budování týmu, koučování, řešení problému na pracovišti, pro rozvoj organizace i osobní rozvoj, při hledání vhodného partnera, a hodícího se podřízeného pracovníka k jeho vedoucímu. [9]

*Příloha č. 2: MBTI osobnostní test.*

#### **Přínosy MBTI testů pro organizaci dle Crkalové (2007):**

- zjištění způsobilosti vykonání daného úkolu – zjištěním způsobu přejetí a protříděním informace pracovníka vedoucí k jeho způsobu rozhodování,
- pomáhá identifikovat pracovníkům pracovní styl – upozorní jak na silnější místa, tak i na slabší,
- zjištěním osobnostních rozdílů umožňuje jejich využití v týmové práci,
- nastiňuje budoucí směry rozvoje pracovníka.

#### **Výhody a nevýhody testů dle Evangelu (2009):**

Výhody:

- časová nenáročnost,
- přesně hodnotitelné výsledky,
- zjištění úrovně dovedností.

Nevýhody:

- nevyhodnotí, zda jsou zjištěné předpoklady využívány v praxi,

- náročnost přípravy testů na čas.

### 2.8.2.3 Reference

Tato metoda výběru kandidáta je poměrně využívanou, ovšem nemá vždy správnou vypovídací schopnost. Kandidát ve svém životopise uvede kontakt na osobu z předešlých zaměstnání, která je ochotna podat informace týkající se jeho výkonu v tamní práci. Nevýhodou je, že výpověď referenčních osob není spolehlivá a při oslovení kontaktních osob se může lišit. [4]

Nejčastější otázky kladené předchozímu zaměstnavateli se týkají:

- doby trvání pracovního poměru se zaměstnancem,
- náplně práce včetně názvu pracovní pozice,
- finančního ohodnocení,
- absence v posledním roce práce,
- opětovného zaměstnání, pokud by se tato možnost naskytla. V případě že ne, uvedení důvodu.

Způsobů zjišťování informací o uchazeči je několik, např.: zaslání dotazníku, psané reference (požádá o napsání dopisu o uchazečově charakteru a o plnění úkolů v tehdejší zaměstnání) a telefonický rozhovor.

Nejvhodnějším způsobem je telefonický kontakt, který představuje pro tehdejšího zaměstnavatele menší závazek než sepsání písemné reference a tudíž je ochoten se upřímněji vyjádřit o bývalém zaměstnanci.

Reference by měly být poskytnuty co nejpravdivěji. V případě, že by obsahovaly nepravdivá tvrzení, poškozující uchazeče, může se dožadovat náhrady škody a skýtá se možnost i podání žaloby. Žalobce uspěje v případě prokázání nedbalého vyhotovení referencí.

[1]



#### 2.8.2.4 Biodata

Detaily životopisu jsou porovnávány s kritérii definovaných pro danou pracovní pozici. Tato metoda je vysoce objektivní, jelikož detailům jsou přiřazeny váhy predikující úspěšné vykonávání práce, které jsou následně obodovány.

Příklady hodnocených dat:

- demografické znaky (např. věk, pohlaví),
- vzdělání a odpovídající kvalifikace (SŠ, VŠ, ...),
- dosavadní zaměstnání a praxe,
- trávení volného času (hobby),
- pracovní motivace.

Metoda se využívá v případě velkého množství uchazečů spadajících na malý počet obsazovaných míst. Po ukončení bodování u všech kandidátů se vyřadí ti, kteří jsou pod hranicí mezního bodového skóre. Ostatní kandidáti jsou považováni za odpovídající a jsou pozváni do užšího výběrového kola.

Kritéria biodat jsou vybírány na základě analýzy práce, ze které se následně vytvoří seznam schopností, potřebných pro obsazovanou pozici. Váhy kritérií jsou zjištěny z řad dosavadních zaměstnanců, rozčleněných na vysoce výkonné pracovníky a málo výkonné pracovníky. Přidělení vah daným kritériím je dle odstupňovaného významu odpovědí. [1]

#### 2.8.2.5 Assesment centre

Můžeme jej nazvat i diagnosticko-výcvikovým programem, který se těší stále větší oblibě užití v oblastech:

- externího a interního náboru,
- vzdělávání a rozvoji lidí,
- povyšování pracovníků.

Z důvodu velké časové a finanční náročnosti se assesment centre používá nejčastěji u manažerů a specialistů.

Tato metoda má dobrou vypovídací schopnost, díky kombinací různých metod aplikovaných na uchazeče, z toho důvodu je třeba si na ni vyhradit jeden až dva dny. Hodnotící komise by měla mít okolo 6-8mi proškolených členů, skládající se z psychologa a manažerů, kteří jsou alespoň o dvě řídicí úrovně výše.

Výčet možných metod aplikovaných při Assesment centre:

- strukturovaný pohovor,
- praktická cvičení: simulace práce, prezentace zadaných úkolů, řešení případových studií, hraní rolí, skupinová diskuze, ...
- psychologické testy.

#### **Klady a zápory Assesment Centre:**

Klady:

- zjištění sociální angažovanosti,
- navození reálné situace,
- možnost aplikace pro několik pozic,
- utvoření komplexního rozboru uchazeče.

Zápory:

- časová a finanční náročnost,
- různorodé hodnocení komise.

Výběr pracovníků je možno učinit za pomoci různých metod. Personalista by měl jednotlivé metody posoudit z hlediska nákladovosti, časové náročnosti, efektivity výstupu, vhodnosti použití, a samozřejmě z hlediska své odbornosti. (Nelze použít test, jehož výsledky personalista neumí interpretovat).

Za nejvhodnější metodu lze považovat tu, která při vynaložení minimálních výdajů dovede odhalit vhodné uchazeče, jejichž schopnosti a dovednosti korespondují s náplní práce.

## **2.9 Vyhodnocení výsledků uchazečů**

Fáze vyhodnocení již inklinuje k uzavření procesu přijímacího řízení. Ze všech zúčastněných by měl být vybrán konečný vzorek o třech nejvhodnějších kandidátech.

### **Výčet způsobů konečných rozhodnutí dle Matějky (2002):**

- všeobecný souhlas (shoda celé komise),
- většinový princip (formou hlasování, vybraný kandidát musí získat většinu hlasů),
- veto vlastníka (vlastník si vybere dle svého uvážení),
- rozhodnutí z titulu pracovníkovy pozice (vybírání si přímý nadřízený).

Konečné rozhodnutí je nutno respektovat oběma zúčastněnými stranami.

Každý podnik se snaží přilákat kvalitní pracovníky, kteří budou přínosem pro jejich firmu, a proto je také důležité uvědomit si, že přijímací řízení je nutno brát ze dvou stran a to ze strany:

- společnosti,
- uchazeče o zaměstnání.

Personalista by neměl zapomínat, že i kandidát zvažuje, zda se mu ve firmě bude líbit. Úsudek o podniku si vytvoří při prvním kontaktu s personálním pracovníkem. Proto je třeba, aby personalista zapůsobil dostatečně profesionálně, a to nejen svým jednáním, ale také výběrem správných metod pro danou pozici. Pokud kandidát pocítí, že personalista pokládá neadekvátní otázky, nebo že nemá profesionální přístup, může to v něm vyvolat nespokojenost s přijímacím řízením, což může vést k rozhodnutí, že upřednostní například jinou či konkurenční firmu, a personalista tímto své firmě ublíží. Proto by nemělo vedení

podniku zapomínat či zanedbávat školení svých zaměstnanců, hlavně personalistů, kteří pouštějí „novou krev“ do podniku, protože tímto nepřímo ovlivňují budoucí směr vývoje svého podniku.

## **2.10 Ukončení přijímacího řízení**

### **2.10.1 Obeznamení účastníků s výsledky přijímacího řízení**

Výsledky přijímacího řízení by měly být sděleny jeho účastníkům co možná nejdříve. Seriózní personalista bere v potaz možnost, že kandidát má rozjednané i jiné pracovní příležitosti, proto by jej měl o případném neúspěchu ihned informovat. Forma této negativní zprávy je většinou písemná. [7]

Pozitivní zpráva se oznamuje uchazečům jako první, a to z toho důvodu, že je třeba zjistit, zda se z jejich strany nevyskytly určité překážky nástupu do práce. V případě, že by se takovéto skutečnosti potvrdily, má personalista v záloze náhradní kandidáty. Proto je nutné obeznamovat kandidáty s odmítnutím nejlépe po sepsání smlouvy. [7]

### **2.10.2 Vypracování pracovní smlouvy**

Vypracování pracovní smlouvy spadá do kompetence personálního pracovníka. Náležitosti se odvíjí od postavení pracovního místa v hierarchii funkcí v podniku.

Typické náležitosti pracovní smlouvy dle Armstronga (2007) jsou:

- druh práce, jež má pracovník vykonávat,
- datum vzniku pracovního poměru,
- místo výkonu práce,
- úkoly a povinnosti, jež má v náplni práce,
- mzdový tarif a příplatky,
- stanovení pracovní doby,
- dovolená,
- nemocenská dovolená,

- výpovědní lhůta,
- výčet pracovních povinností.

Před sestavením této pracovní smlouvy personalista smí od budoucího zaměstnance požadovat pouze ty údaje, které s jejím uzavřením souvisí. Tato skutečnost je ukotvena v následujícím zákoně.

Dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v aktuálním znění: *„Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy“*.

Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu, a jedno její vyhotovení musí být předáno zaměstnanci. [10]

### **2.10.3 Monitorování přijatého zaměstnance**

Monitorování nového zaměstnance poskytuje personalistovi požadovanou zpětnou vazbu. Jeho sledováním se zjistí možné problémy s vykonáváním práce, či s lidmi na pracovišti. V případě zjištění závažných nedostatků pracovníka je doporučovaná rychlá reakce, jako např. rozvázání pracovního poměru ve zkušební době. Analýzou těchto problémů by se měl personalista poučit při výběru příštího kandidáta, a to adekvátní změnou v inkriminované části přijímacího procesu, jež by eliminovala riziko opakování se této nechtěné situace.

Je v zájmu organizace i personalisty provedení podrobné analýzy práce a všech ostatních kroků týkajících se přijímacího řízení. Takto vynaložené úsilí se mu po čase vrátí spokojeností vedení s novým zaměstnancem, jakožto pozitivní zpětná vazba. Nemluvě o uznání v pracovním kolektivu, jež si získá svou poctivě prováděnou prací.

### **3. Aplikační část**

#### **3.1 Charakteristika podniku**

Firma BIKE FUN International, s. r. o. (BFI) se zabývá výrobou špičkových jízdních kol, určených převážně evropskému zákazníkovi. Vznikla 27. června roku 2001 a je 100% vlastněna těmito holandskými investory: Marinusem de Kwantem, Heinzem Hulzebosem, jež jsou zároveň jednatele společnosti a Robertusem Wijngaardenem. Třetím jednatelem společnosti je Marie Matušů, která současně vykonává funkci finanční ředitelky.

Sídlo podniku se nachází v Kopřivnici v Areálu Tatro 1445/2 21, v okrese Nový Jičín. BFI si za účelem svého podnikání pronajala na konci roku 2001 výrobní halu a správní budovu od společnosti Tatra a. s.. V roce 2005 odkoupila tyto prostory její sesterská společnost BIKE FUN real estate.

Předmětem podnikání je výroba a prodej jízdních kol a jejich součástí, kterou zahájila počátkem roku 2002. Firma vyrábí tyto typy kol: horská, trekkingová, krosová, silniční a dětská. Sortiment zahrnuje i kola celoodpružená, reprezentující vyšší třídu.

Výrobní prostory podnik využívá především k montáži komponentů kol, které jsou vyráběny a dováženy převážně z těchto zemí dálného východu: Čína, Taiwan a Vietnam. Součástí výrobních prostor je také lakovna, vpletárna a sklad kol, který pojme až 35 000 kusů. Takto rozsáhlé skladové prostory slouží z velké části k uskladnění již prodaných kol, převážně Holandským a Belgickým zákazníkům, jež pronájem ve firmě BFI přijde značně levněji než v jejich zemi.

BFI vyrábí kola těchto značek: ROCK MACHINE, GAZELLE, STR, BIKE FUN KIDS, a její hlavní značkou je SUPERIOR, která je určena převážně českým zákazníkům.

V loňském roce bylo vyrobeno okolo 98 000 kol. Produkce společnosti pomalu roste, což je způsobeno dobrou kvalitou a oblíbeností těchto značek kol zákazníky. Pro rok 2010 společnost BFI plánuje vyrobit okolo 100 000 kusů kol.

BFI zakoupila koncem července roku 2009 značku ROCK MACHINE. Ředitel prodeje společnosti Martin Guráš k této skutečnosti podotkl: „Zakoupení evropské značky kol byla součástí obchodního plánu, která pro firmu znamená příležitost ke zvýšení prodeje po celé Evropě pomocí využití distributorů ROCK MACHINE“.

Převážná část produkce firmy je určena pro zahraniční trhy. Export představuje 75 % produkce, směřující převážně k zákazníkům v Holandsku, Belgii, Německu a Švédsku. Zbýlých 25 % je určeno pro český trh, který má dle počtu prodaných kol nejvíce v oblíbenou značku SUPERIOR.

Dnešní doba je pro výrobce, podnikatele, i zaměstnance spíše nepřijímací. Většina firem snižuje stav svých pracovníků, omezuje či dokonce zastavuje výrobu. Firma BIKE FUN International, s. r. o. nabírá v této době novou pracovní sílu, a to jak do řad dělníků, tak i administrativní pracovníky, jako např.: nákupního referenta a obchodního referenta. Tato skutečnost je zapříčiněna rozšiřováním výroby, která se odvíjí od nově získaných zakázek.

### 3.2 Proces přijímacího řízení ve firmě BIKE FUN International s. r. o.

Na začátek této kapitoly uvádím tabulku, znázorňující počet přijatých pracovníků a počet rozvázaných pracovních poměrů, které byly ukončeny z důvodu nezvládnutí své práce v období 1. 1. 2008 – 31. 3. 2010.

Tabulka č. 3.1: Porovnání počtu přijatých pracovníků k počtu rozvázaných pracovních poměrů z důvodu nezvládnutí své práce v období 1. 1. 2008 – 31. 3. 2010.

Pracovní pozice	Počet přijatých zaměstnanců	Počet rozvázaných pracovních poměrů ve zkušební době	Počet rozvázaných pracovních poměrů po zkušební době
Obchodní referent	5	2	0
Nákupní referent	2	0	1
Skladník	0	0	0
Mistr výroby	0	0	0
Montážní dělník	6	1	0
Lakýrník	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů v tabulce vyplývá, že své zaměstnání opouštějí nejčastěji pracovníci na pozici obchodní referent a nákupní referent, a to z důvodu nezvládnutí své práce.

Struktura procesu přijímacího řízení ve firmě BIKE FUN International s. r. o., je následující:

- 3.2.1 Uvědomění si potřeby přijetí nového zaměstnance:
  - *vytvoření nového pracovního místa,*
  - *obsazení uvolněného pracovního místa,*
- 3.2.2 vytvoření nabídky práce – na základě definování hard a soft dovedností,
- 3.2.3 selekce životopisů,
- 3.2.4 první kontakt s uchazečem, zaslání MBTI testu,
- 3.2.5 první kolo přijímacího pohovoru,
- 3.2.6 vypracování hodnotící zprávy,
- 3.2.7 druhé kolo přijímacího pohovoru,
- 3.2.8 obeznámení uchazečů s výsledky,
- 3.2.9 podepsání pracovní smlouvy.

Personální útvar tohoto podniku je přímo podřízen generálnímu řediteli, což znamená, že je jeho štábním útvarem. Lze proto říci, že personální práci přiřazuje podnik velký význam.

*Příloha č. 3: Organizační struktura podniku.*

Hlavní osobou udávající strukturu tomuto přijímacímu řízení je personalista, který na této pozici působí již třetím rokem. Přijímací proces v této firmě začíná uvědoměním si potřeby přijetí nového zaměstnance.

### **3.2.1 Uvědomění si potřeby přijetí nového zaměstnance**

Tato potřeba je determinována v návaznosti na personální plánování odvíjecí se od plánu výroby. Plán výroby je znám minimálně půl roku dopředu, což vede ke zefektivnění plánování lidských zdrojů, který se tímto stává flexibilnější. Nového zaměstnance může firma dosadit buď na nové, nebo na uvolněné pracovní místo.



a) *Vytvoření nového pracovního místa* – posuzuje se nutnost a to takto: Vedoucí zaměstnanec vznesl požadavek, který schválí majitel společnosti. Pokud jej schválí, personální oddělení ve spolupráci s vedoucím pracovníkem daného oddělení vytvoří popis pracovní pozice, na jehož základě vznikne personálnímu oddělení určitá představa hledaného kandidáta.

b) *Obsazení uvolněného pracovního místa* – v této situaci si firma ověří potřebu daného pracovního místa. V případě, že zjistí nadbytečnost, či nepotřebnost, je pracovní pozice zrušena, což vede ke snížení nákladů podniku. Pokud potřeba obsazení pracovního místa trvá, je nezbytné aktualizovat popis pracovního místa, zjistit klíčové vlastnosti, schopnosti a dovednosti uchazečů.

### **3.2.2 Vytvoření nabídky práce na základě definování hard a soft dovedností**

Personální pracovník ve spolupráci s vedoucím pracovníkem určí hard a soft dovednosti (skills) daného pracovníka.

**Firma BFI definuje pro následujících 6 pozic tyto hard a soft dovednosti:**

#### **Obchodní referent (Sales assistant)**

HARD - praxe min. 2 roky na stejné pozici, angličtina – aktivní znalost, vzdělání – min. středoškolské – ekonomicky zaměřené, znalost PC (Word, Excel, Outlook).

SOFT - samostatnost, flexibilita, proaktivní přístup, týmová práce

#### **Nákupní referent (Purchase assistant)**

HARD - praxe min. 1 rok na stejné pozici (případně v administrativě), aktivní znalost anglického jazyka, středoškolské vzdělání – ekonomicky zaměřené, znalost PC (Word, Excel, Outlook).

SOFT - samostatnost, flexibilita, komunikační schopnosti, týmová práce

### **Mistr výroby**

HARD - praxe min. 2 roky na obdobné pozici, středoškolské vzdělání

SOFT - odpovědnost, komunikační a organizační schopnost, schopnost jednat s lidmi.

### **Skladník**

HARD - 1 rok praxe na obdobné pozici, průkaz řidiče vysokozdvizného vozíku, maturita.

SOFT - samostatnost, týmová práce.

### **Montážní dělník a lakýrník**

HARD - praxe min. 1 rok ve výrobě, zdravotní stav (celodenní stání), manuální zručnost

SOFT - technické myšlení, odpovědnost, spolehlivost, týmová práce

Firma BFI využívá inzerát jako nejčastější prostředek pro získání nového kandidáta. Pokud potřebuje obsadit pozici obchodního referenta, nákupního referenta, a mistra, vloží inzerát na [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Tyto stránky navštěvují především uchazeči hledající vyšší pozice.

Pokud naopak potřebuje obsadit pozici skladníka, dělníka, či mistra, vloží tento inzerát na [www.prace.cz](http://www.prace.cz), který je určen spíše těmto nižším pozicím. Pozici mistr uvádí na obou portálech. Méně častou formou je vložení inzerce těchto pozic do místního tisku, či kabelové televize.

### **3.2.3 Selektce životopisů**

V případě obdržení dostatků odpovědí na inzerát provede personalista nutnou selekci. Do prvního kola pohovoru pozve 5 – 7 kandidátů vybraných na základě životopisu. Výběr uchazečů probíhá takto:

- prostudování obdržených životopisů,

protřídění na základě splnění HARD požadavků (neodpovídající jsou automaticky řazeny do skupiny nevyhovujících),

- protřídění na základě SOFT požadavků odpovídajících obsazované pozici.

V případě, že se personalista není schopen rozhodnout mezi určitými kandidáty a přesahuje hranici 7 uchazečů, přichází k hodnocení jiných kritérií.

Jedná se například o:

- Vzdálenost místa bydliště od sídla firmy BIKEFUN International, s. r. o..

Podnik upřednostní v tomto případě kandidáta z okolí firmy, a to z důvodu úspory času a nákladů, které by v opačném případě bylo nutno zaměstnancem vynaložit.

- Správná struktura životopisu

K tomuto kritériu přistoupí v situaci, kdy se mu kandidáti jeví stejně kvalitní z hlediska vzdělanosti, praxe i vzdálenosti podniku. V tomto případě vybere kandidáta se správnější strukturou životopisu, tzn. že o pozvání na 1. kolo přijímacího pohovoru může rozhodnout např. datum vyhotovení, jež má uvedené v dolní části životopisu.

### **3.2.4 První kontakt s uchazečem a zaslání MBTI testu**

Po tomto protřídění zůstává personalistovi 5 – 7 životopisů, těch kandidátů, které považuje za nejvhodnější.

První kontakt proběhne formou telefonického rozhovoru, kdy kandidáta pozve na první kolo přijímacího pohovoru a zároveň jej poprosí o vyplnění MBTI dotazníku, jež mu zašle na e-mail. (Výsledky MBTI dotazníku musí kandidát zaslat personalistovi zpět. Ten provede jejich zhodnocení a posoudí vhodnost na danou pozici).

O MBTI testu jsem se zmínila již v teoretické části své diplomové práce. Proto jej zde jen stručně připomenou.

MBTI test je test typologie osobnosti, který napomáhá personalistovi porozumět osobnosti testovaného pracovníka. Test pracuje na principu kombinace čtyř různých dvojic písmen, ze kterých vzejde 16 druhů osobností člověka.

Každý jednotlivec může zareagovat dvěma způsoby, které jsou uvedeny v těchto čtyřech kategoriích:

- Kam je orientována naše energie,
- jak přijímáme informace,
- jakým způsobem se rozhodujeme,
- jaký preferujeme životní styl.

V každé z těchto kategorií preferujeme jednu ze dvou variant:

- Extrovert (E) versus Introvert (I),
- Smysly (S) versus Intuice (N),
- Převaha myšlení (T) versus Převaha citění (F),
- Vnímání (P) versus Usuzování (J).

Kandidáti zašlou vyplněný MBTI test personalistovi zpět, a ten je následně pozve k účasti v 1. kole přijímacího pohovoru.

Tohoto pohovoru se účastní pouze personalista. Snaží se ověřit, zda kandidáti disponují dovednostmi a vlastnostmi, které uvedli ve svém životopise.

### **3.2.5 První kolo přijímacího pohovoru**

Personalista uvede kandidáta do místnosti určené pro pohovor. Posadí jej naproti oknu, což má svůj psychologický důvod – světlo svítící na kandidáta v něm vyvolává pocit, že nemůže nic skrýt a tedy je více pravdomluvný. Pohovor začíná neformálním úvodem, kdy se personalista zeptá uchazeče na cestu a zda neměl problém najít tuto firmu v areálu Tatry. Touto jednoduchou konverzací se snaží kandidáta zbavit stresu.

Následně jej seznámí s průběhem pohovoru, který má tuto strukturu:

- *Polostrukturovaný rozhovor,*
- *ověření znalosti anglického jazyka formou krátkého rozhovoru (u pozic obchodního referenta, nákupního referenta, manažera),*
- *zodpovězení kandidátových otázek.*

Po obeznámení kandidáta se strukturou tohoto pohovoru je možno přejít k jeho první části, kterou je:

*Polostrukturovaný rozhovor*

1. Řekněte mi něco v limitu 3 minut o Vašem zázemí, zájmech, zkušenostech.
2. Jaké jsou vaše silné stránky a kde vidíte prostor pro zlepšení?
3. Proč si myslíte, že právě Vy byste měl(a) dostat tuto práci?
4. Jak dlouho plánujete zůstat v naší firmě?
5. Proč chcete opustit stávající zaměstnání?
6. Řekněte mi 3 charakteristická slova, která Vás vyjadřují.
7. Co Vás baví na současné práci?
8. Jak byste ohodnotil současného šéfa?
9. Co získáte zaměstnáním u nás?
10. Co my získáme Vaším zaměstnáním?
11. Proč hledáte novou práci?
12. Hledáte spíše samostatnou práci, či práci v týmu?
13. Co jste měl(a) nejvíce/nejméně rád(a) v průběhu Vašeho posledního zaměstnání?
14. Jaké jsou Vaše cíle?
15. Jakou roli hraje ve Vašem žebříčku hodnot zaměstnání?
16. Co Vás nejvíce motivuje?

17. Jak odpočíváte?
18. Pracujete dobře i pod tlakem?
19. Se kterými dalšími firmami vyjednáváte?
20. Jaký očekáváte plat?

Polostrukturovaný rozhovor personalista využívá z důvodu lepšího srovnání kandidátů. Z daných odpovědí je schopen lépe usoudit vhodnost kandidáta, jelikož tím, že všem byly položeny stejné otázky, dokáže na základě jejich odpovědí vybrat snadněji toho lepšího. Pohovor neprobíhá položením pouze těchto otázek. Personalista se dostává na základě těchto dotazů k dalším, díky kterým je schopen získat přesnější či podrobnější informace o kandidátovi. Tímto „odbíháním od tématu“ se kandidát uvolní.

Ve skutečnosti se personalista snaží získat důležité informace typu:

- zda se do nikoho nestylizuje (odpovědi musí být kompaktní s předešlými),
- získá podrobnější informace o jeho osobě (může posoudit, zda by ho kolektiv přijal),
- jaké je jeho přirozené chování – určité vlastnosti může posoudit sám,
- zjistí, zda nelže v životopise.

Příklad otázky, pro zjištění SOFT kritérií:

Personalista si stanoví např., že kandidát má být precizní. Tuto vlastnost se snaží zjistit položením několika otázek jako např.: „Co vás nejvíce bavilo v předchozím zaměstnání?“ Uchazeč na to odpoví, že jej bavilo vyplňovat statistická hlášení. Nato personalista zareaguje otázkou, zda měl někdy kandidát nějakou kontrolu, a jestli mu našli nesrovnalosti. Pokud uchazeč odpoví, že vše bylo v pořádku, personalistovi to stačí pro ověření této vlastnosti.

### *Ověření znalosti anglického jazyka*

Druhá část prvního kola přijímacího pohovoru se snaží prověřit znalost anglického jazyka kandidáta. Pokládají se otázky typu:

- Co víte o naší firmě? (What do you know about our company?).
- Jaká je vaše práce snů? (What's your dream job?).
- Jak jste se měl(a) o víkendu? (How was your weekend?)

Tato fáze trvá okolo 5 minut a probíhá pouze v anglickém jazyce.

### *Zodpovězení kandidátových otázek.*

V této třetí fázi je dán prostor uchazeči. Má možnost se ptát na to, co mu není jasné, je to tedy příležitost, dozvědět se o firmě a jejím chodu více.

Po zodpovězení všech otázek se rozloučí, a pokud nebylo zmíněno datum obecnámení výsledku prvního kola, tak se takto učiní při odchodu.

Obecnámení kandidátů s výsledkem probíhá dvěma způsoby:

- Telefonním hovorem - postupující kandidát,
- e-mailem – nevyhovující kandidát.

### **3.2.6 Vypracování hodnotící zprávy**

Po absolvování prvního kola přijímacího pohovoru vypracuje personalista pro kandidáty, které se rozhodl pozvat do druhého kola, hodnotící zprávu. V této zprávě popisuje uchazečovy silné a slabé stránky, mzdové očekávání, svůj subjektivní dojem z uchazeče a případně nějakou skutečnost, jež by měla být probrána v následujícím kole, jako např. možnost nástupu.

Ta se předá spolu s životopisem vedoucímu pracovníkovi, který rozhodne, kdo bude pozván do dalšího kola. Jedná se většinou o dva kandidáty, ze čtyřech navrhovaných.

### **3.2.7 Druhé kolo přijímacího pohovoru**

Do tohoto kola jsou pozváni 2 až 3 uchazeči, kteří jsou shledáni jako nevhodnější. Hodnotící komise se skládá z personalisty, vedoucího oddělení, jehož se nábor týká a majitele firmy (s výjimkou náboru na pozice skladník, dělník). Druhé kolo probíhá formou volného rozhovoru, pouze v anglickém jazyce, jelikož se jej účastní majitelé firmy.

Pokud se majitel v době náboru nevyskytuje ve firmě, rozhoduje o přijetí vedoucí pracovník. Při výskytu jakýchkoli pochyb, vyčká s konečným rozhodnutím na majitele.

### **3.2.8 Vyhodnocení výsledků uchazečů**

Po ukončení druhého přijímacího pohovoru se přistupuje k diskuzi, ve které se snaží hodnotící komise určit toho nejvhodnějšího uchazeče. V této diskuzi má rozhodovací pravomoc pouze majitel a vedoucí pracovník. Pokud se nemohou dohodnout, může majitel použít právo veta. V tom případě by byl vybrán uchazeč, považován majitelem jako nejvhodnější.

Pokud komise usoudí, že požadavkům na danou pozici nevyhovuje žádný kandidát, personalista obeznámí všechny s negativním výsledkem. Posléze začíná nové přijímací řízení, ve kterém jsou již použity širší zdroje získávání zaměstnanců, jako např.: inzerce v místním tisku, v kabelové televizi, personální agentury (Grafton, Trankwalder). Celý proces přijímacího řízení se opakuje, dokud není vybrán vhodný kandidát.

### **3.2.9 Podepsání pracovní smlouvy**

V případě, že je kandidát vybrán, personalita jej kontaktuje, aby zjistil, zda jeho zájem o danou pozici stále trvá. V případě kladné odpovědi, se domluví na podepsání pracovní smlouvy, která bude podepsána s časovým předstihem a uchazeč obdrží mzdový výměr, formulář informací k pracovní smlouvě a popis pracovního místa. Posléze se čeká den nástupu kandidáta do práce. Po zapracování kandidáta probíhá zpětná vazba průběžně a neformálně, prostřednictvím informací získaných od jeho spolupracovníků, ale i formálně, hodnotícím pohovorem před uplynutím zkušební doby.



*Příloha č. 4: Pracovní smlouva*

*Příloha č. 5: Mzdový výměr*

*Příloha č. 6: Informace k pracovní smlouvě*

*Příloha č. 7: Popisy pracovních míst podniku*

## **4. Návrhy a doporučení**

Získávání a výběr zaměstnanců představuje proces náročný na čas, protože je důležité, aby byl proveden pečlivě a správně. Takto si personalista zajistí, že kritéria stanovená poctivě provedenou analýzou práce budou efektivním nástrojem při následném výběru toho nejvhodnějšího kandidáta.

Tuto část své diplomové práce rozdělují na:

- 4.1 Získávání zaměstnanců.
- 4.2 Výběr zaměstnanců.
- 4.3 Konečnou fázi.

Analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v tomto podniku jsem se po domluvě s personalistou rozhodla provést pro následující pracovní pozice: obchodní referent, nákupní referent, mistr výroby, skladník, montážní dělník a lakýrník, jelikož personalista si byl nedostatků tohoto procesu u daných pozic vědom.

### **4.1 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je proces zahrnující analýzu práce a volbu vhodných zdrojů jejich získávání. Personalista by se měl při stanovování požadavků na pracovníka vyhnout jejich nadhodnocování. Kdyby tak neučinil, obsadil by pozici příliš dobrým kandidátem, který by své schopnosti a dovednosti nemohl řádně využít. To by v budoucnu vedlo k jeho nespokojenosti a přijímací proces by se mohl za čas opět opakovat.

Po porovnání skutečného stavu se stavem žádoucím jsem došla ke zjištění, že podnik nemá dostatečně provedenou analýzu práce, a to ve všech jejích částech, jimiž jsou:

- 4.1.1 Popis pracovního místa.
- 4.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.
- 4.1.3 Kompetenční model.

#### 4.1.1 Popis pracovního místa

Současný popis pracovního místa u daných pěti pracovních pozic obsahuje v mnoha případech informace s nedostatečně vypovídající schopností, a naopak postrádá údaje podstatného charakteru. Za adekvátní údaje při popisu pracovního místa můžeme považovat výčet činností, jež pracovník na dané pozici musí vykonávat. Tento nedostatek shledávám převážně u specifikace činností, jež tvoří náplň práce. Výčet aktivit v mnoha případech neodpovídal skutečnosti a některé byly uvedeny pro danou pozici i vícekrát, pouze jinak definovány. Pro pozice: skladník, montážní dělník, lakýrník, neměl podnik uveden dokonce žádné činnosti.

Odpovědnosti za práci byly definovány také poměrně neuspokojivě, především pro tyto pozice: mistr, obchodní referent, nákupní referent.

Při zjištění tohoto nedostatku jsem absolvovala polostrukturovaný rozhovor s pracovníky působící na dané pozici a následně s jejich přímými nadřízenými. Cílem tohoto rozhovoru bylo získání potřebných a pravdivých informací, jež mi sloužily pro provedení aktuálního, pravdivě vypovídajícího a dostatečně komplexního popisu pracovního místa.

Polostrukturovaný rozhovor měl následující strukturu:

- Jaký je název Vašeho pracovního místa?
- Stanovte minimální dosažené vzdělání pro vykonávání této funkce.
- Jaká je minimální požadovaná délka praxe pro tuto pozici?
- Specifikujte pracovní místa, jež shledáváte dostačující pro získání praxe.
- Definujte pracovní pozici, která je Vám přímo nadřízená.
- Které pracovní pozice jsou Vám podřízeny a o kolik pracovníků se jedná?
- Co je cílem Vaší práce?
- Definujte činnosti, které Vaše práce obnáší (jež vedou ke stanovenému cíli).
- Definujte své odpovědnosti při výkonu práce.
- V případě Vaší nepřítomnosti, uveďte pozici schopnou vykonávat Vaši práci.  
(Zástup)

*Příloha č. 8: Nově vyhotovené formuláře popisu pracovního místa*

#### 4.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Druhou část analýzy práce tvoří specifikace požadavků na zaměstnance. Ve firmě BFI jsou tyto požadavky definovány pomocí hard a soft dovedností. Po přečtení odborné literatury zaměřené na problematiku analýzy práce se mi výčet těchto informací zdál poněkud skromný. Z toho důvodu jsem vypracovala nové specifikace, jejichž strukturou mě inspiroval Armstrong.

Pro zajištění co nejvyšší vypovídací schopnosti, jsem požádala o spolupráci přímo nadřízené pracovníky příslušných pozic. Předložila jsem jim nově vyhotovený popis pracovního místa, ze kterého jsme vycházeli. Metodou zvolenou pro sestavení specifikace požadavků na zákazníka byla diskuze, nebo-li nestrukturovaný rozhovor mezi mnou a vedoucími pracovníky.

Příklad specifikace požadavků na pozici: **Obchodní referent**

##### ***Odborné schopnosti***

###### *Podstatné*

- Znalost anglického jazyka na komunikační úrovni – slovem i písmem,
- vkládání údajů do PC,
- zadávání objednávek do interního systému,
- Příprava fakturace.

###### *Žádoucí*

- Vytváření kalkulací,
- Vytváření proforem faktur,
- Řešení reklamací a různých dotazů.

##### ***Požadované chování:***

- Komunikační schopnosti,
- týmový přístup,
- schopnost určení priorit,
- operativní myšlení,

- schopnost určení priorit,
- schopnost improvizovat,
- otevřený přístup novým věcem,
- schopnost dotahovat věci do konce.

#### ***Minimální požadované vzdělání***

- Středoškolské vzdělání.

*Příloha č. 9: Specifikace požadavků na pracovníka pro jednotlivé pozice.*

Takto stanovená specifika je možno použít jako inzerát nabízené práce. Jsou daleko kompletnější a jasnější, proto vytvoří uchazeči ucelenější představu o práci.

### **4.1.3 Kompetenční model**

Poslední částí analýzy práce je kompetenční model. Podnik tento model neměl definován ani pro jednu z uvažovaných pracovních pozic. Pro provedení komplexní analýzy práce nestačí sestavit popis pracovního místa a specifické požadavky na zaměstnance. Nutno ještě stanovit chování, jež je potřebné pro řádné vykonávání pracovních činností. Jelikož kompetenční model tvoří součást analýzy práce, rozhodla jsem se jej sestavit pro všechny uvažované pozice.

Cílem sestavení kompetenčních modelů bylo specifikovat 2-3 kompetence pro každou uvažovanou pozici a následně vytyčit známky chování, které tyto vlastnosti prokazují. Metodou zvolenou pro stanovování kompetencí byl rozhovor s přímými nadřízenými jednotlivých pracovních míst, jež probíhal následovně:

1. Seznámení nadřízeného pracovníka s definicí pojmu kompetence.
2. Vysvětlení pojmu kompetenční model.
3. Obeznámení cíle, jež má být jeho sestavením dosaženo a účelu jeho využití.

4. Předložení příkladu kompetenčního modelu, pro lepší pochopení mého výkladu.
5. Vyzvání nadřízeného pracovníka k určení 2-3 kompetencí, jimiž by měla uvažovaná pozice disponovat.
6. Následné rozebrání jednotlivých kompetencí z hlediska role pracovníka při výkonu své práce.
7. Vytyčení pozitivních známek chování požadované kompetence.
8. Případné vytyčení negativních známek chování, jež v mnoha případech nebylo považováno za potřebné, jelikož se často jednalo o negace pozitiv.
9. Poděkování za ochotu a věnovaný čas.

Příklad vlastnosti z kompetenčního modelu na pozici obchodního referenta, za jehož hlavní kompetenci se považuje komunikace.

#### ***Komunikace:***

##### *Pozitivní znaky chování*

- Aktivně naslouchá přáním zákazníka.
- Dokáže se vžít do zákaznickovy situace (empatické cítění).
- K zákazníkovi je upřímný, pokud se vyskytne problém, informuje jej a nezastírá.
- Umí se jasně vyjadřovat.
- Umí si prosadit svůj názor – asertivní jednání.
- Se zákazníkem komunikuje s patřičnou úctou.

##### *Negativní znaky chování*

- Arogantní jednání.
- Prosazuje pouze svá řešení.
- Klamání zákazníka.

Jak jsem uvedla výše, negativní znaky jsou většinou opakem pozitivních, proto jsem nepovažovala za nutné uvádět je u všech pozic.

#### *Příloha č. 10: Kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice*

S takto provedenou analýzou práce by měl být personalista schopen lépe stanovit kritéria výběru na jednotlivé pracovní pozice. Informace z ní získané může také použít jako doplnění nabídky práce při inzerování.

## **4.2 Výběr zaměstnanců**

První činností při výběru pracovníků je rozbor obdržených životopisů. Ve firmě BFI je tento rozbor prováděn na základě určených hard a soft dovedností, jež doporučuji doplnit o dovednosti zjištěné z mnou provedené analýzy práce.

Pro zabezpečení objektivity při porovnávání obdržených životopisů navrhuji používat dotazník k životopisu. Tento dotazník pomůže personalistovi nestranně zhodnotit vhodnost kandidáta na obsazovanou pozici, a následně jej adekvátně umístit do jedné ze tří skupin hodnocených kandidátů, jimiž jsou:

- vyhovující zcela,
- vyhovující s výhradou,
- nevyhovující.

Po tomto rozdělení by skupina nevyhovujících měla být okamžitě zamítnuta, a personalista by se měl rozhodovat mezi vyhovující s výhradou a vyhovující zcela. Pro ulehčení výběru kandidátů pomůže personalistovi právě dotazník k životopisu.

#### *Příloha č. 1: Dotazník k životopisu*

Ukončením administrativního kola je pozvání vybraných uchazečů k účasti na přijímacím pohovoru a zaslání MBTI osobnostního testu.

Dosavadní proces výběru zaměstnanců považuji z hlediska aplikovaných metod sloužící k ověření uchazečových schopností a dovedností za nedostačující.

V současnosti jsou ve firmě uplatňovány tyto metody výběru:

- MBTI osobnostní test,
- Polostrukturovaný rozhovor.
- Ověření znalosti anglického jazyka formou krátkého rozhovoru (u pozic obchodního referenta, nákupního referenta, mistra výroby).

Metody jsou aplikovány na každého účastníka výběrového řízení vyjma montážního dělníka a lakýrníka, kteří absolvují pouze polostrukturovaný rozhovor. Jak je z výčtu těchto metod patrné, firma BFI při výběru pracovníků nepoužívá žádné testy pro ověření dovedností. Z toho důvodu v následujícím textu navrhuji pro jednotlivé pozice testy, které by odborné znalosti uchazečů ověřily.

Pro všechny pozice, vyjma montážního dělníka a lakýrníka, také uvádím některé kompetence, definované v kompetenčním modelu, či ve specifických požadavcích na pracovníka, jež jsou stanovené pro danou pozici. Tyto znaky chování zde uvádím z důvodů jejich snazšího odhalení při polostrukturovaném rozhovoru. Podnik jako metodu pro odalení vlastností používá MBTI osobnostní test, který je dle mého názoru dostačující ke zjištění vlastností uchazeče.

#### **4.2.1 Navrhované metody výběru pracovníků pro jednotlivé pracovní pozice**

Jelikož podnik zjišťuje vlastnosti uchazeče pomocí MBTI osobnostního testu, nepovažuji za nutné navrhovat další metody, které by je ověřily. Pouze doplňuji vlastnosti, jež jsou považovány nadřazenými pracovníky za nutné pro každou pozici, a uvádím, jak je personalista může poznat v průběhu dosud aplikovaného polostrukturovaného rozhovoru.



## **Obchodní referent:**

Při volbě kritérií chování, jež jsou požadované na danou pozici, jsem vycházela z kompetenčního modelu sestaveného pro tuto pozici, jež stanovuje převážně tyto kompetence:

*Otevřenost novým věcem* – Uchazeč disponující touto vlastností v konverzaci používá často slovesa.

*Schopnost určení priorit* – Personální pracovník by se měl zaměřit na činnosti určené v dotazníku k životopisu, jež uchazeč vykonával samostatně, a dále pak na jeho zodpovědnosti v předchozích zaměstnáních.

*Komunikativní schopnosti* – Nástrojem pro zjištění této schopnosti je dotazník k životopisu. Zde by se měl personalista zaměřit na informace o minulých zaměstnáních, ve kterých uchazeč musel obhajovat různé změny a také názory jiných pracovníků.

## ***Testování dovedností***

Pro testování dovedností, jimiž musí pracovník na určité pracovní pozici disponovat, jsem vycházela ze specifikace požadavků na pracovníka, jež jsem vyhotovila jako součást analýzy práce pro každé uvažované pracovní místo.

Pro pozici obchodní referent jsou uvedeny tyto podstatné požadavky, které by měly být ověřeny vhodnou testovací metodou:

- a) *Znalost anglického jazyka slovem i písmem,*
- b) *uživatelská znalost práce na PC.*

### **a) *Znalost anglického jazyka slovem i písmem***

Testování znalosti anglického jazyka probíhá v podniku formou polostrukturovaného rozhovoru. Přesněji řečeno, položením třech i více otázek v anglickém jazyce, na které má uchazeč odpovědět. Jelikož v požadavcích na tuto pozici je stanovena znalost anglického jazyka nejen slovem, ale i písmem, doporučuji doplnit rozhovor o písemnou formu testu, který by uchazeč vyplňovat přes internet, což by personalistovi umožnilo okamžité zjištění výsledků.

Obtížnost tohoto testu je adekvátní k požadavkům na pozici obchodního referenta. Pokud jej uchazeč vykoná úspěšně, znamená to, že by se měl být schopen v tomto jazyce domluvit. Proto by měl být do dalšího kola přijímacího řízení pozván jen ten uchazeč, který test úspěšně vykonal.

*Příloha č. 11: Písemná forma testu anglického jazyka pro pozici obchodní referent.*

Po úspěšném absolvování testu bych doporučila předložit uchazeči anglický text, který bude mít za úkol přeložit do českého jazyka. Pro obchodního referenta představuje e-mailová komunikace v anglickém jazyce každodenní činnost. Pro ověření uchazečovy schopnosti porozumět souvislému textu zaměřeného na obchodní problematiku, jsem oslovila pracovníka působícího na této pozici s žádostí o poskytnutí e-mailu, jež je typický pro jeho práci. Personálnímu pracovníkovi to poodhalí, jak se uchazeč dokáže v textu zorientovat a zda má dostatečnou slovní zásobu. Nakonec bych doporučila zařadit dosud používaný polostrukturovaný rozhovor, jež ověří jeho konverzační dovednosti.

*Příloha č. 12: Anglický text na překlad pro pozici obchodní referent.*

#### **b) *uživatelská znalost práce na PC***

Druhým podstatným požadavkem na tuto pozici je uživatelská znalost práce na PC. Jelikož tato dovednost ve firmě BIKE FUN International, s. r. o., není vůbec ověřována, sestavila jsem jednoduchý test, který tuto ji potvrdí. Při vytváření testu jsem vycházela ze skutečnosti, že pro tuto pozici je nutná znalost v programu Excel. Pro její ověření jsem vytvořila zadání, jež obsahuje jednotlivé úkony, které uchazeč vyhotovuje v přítomnosti personálního pracovníka.

*Příloha č. 13: Test uživatelské znalosti práce na počítači.*

### **Nákupní referent**

Na základě kompetenčního modelu se doporučuji při polostrukturovaném rozhovoru zaměřit na tyto znaky chování:

*Analytické myšlení* – Pro zjištění analytického myšlení doporučuji při rozhovoru pokládat otázky z minulosti, kde dle podrobnosti výkladu zjistíme tuto schopnost.

*Asertivní jednání* – Pro zjištění této kompetence stačí pozorovat uchazečovu verbální a neverbální komunikaci. Při neverbální komunikaci se asertivita projevuje silným stiskem ruky a udržováním přímého a dostatečně dlouhého očního kontaktu. Během rozhovoru se tato vlastnost projevuje skákáním do řeči a tendencí vztahovat konverzaci na svou osobu.

#### ***Testování dovedností:***

Podstatné požadavky pro tuto pozici jsou shodné s požadavky pro pozici obchodního referenta. Proto i testy dovedností doporučuji stejné jako u obchodního referenta.

*Příloha č. 14: Anglický text na překlad pro pozici nákupní referent*

*Příloha č. 13: Test uživatelské znalosti práce na počítači*

#### **Pro pozici mistr výroby:**

Kompetence stanovené u mistra výroby jsou tyto:

*Asertivní jednání* – Pro zjištění této kompetence stačí pozorovat uchazečovu verbální a neverbální komunikaci. Při neverbální komunikaci se asertivita projevuje silným stiskem ruky a udržováním přímého a dostatečně dlouhého očního kontaktu. Během rozhovoru se tato vlastnost projevuje skákáním do řeči a tendencí vztahovat konverzaci na svou osobu.

*Operativní rozhodování* – Tuto schopnost je možno při rozhovoru s uchazečem poznat jeho pohotovým zodpovídáním dotazů.

#### ***Testování dovedností:***

Pracovní pozice mistr uvádí tyto požadavky na pozici:

- a) Uživatelská znalost práce na PC
- b) Znalost anglického jazyka - slovem

Pro testování prvního požadavku doporučuji provést stejný test jako pro pozice obchodní a nákupní referent.

*Příloha č. 13: Test uživatelské znalosti práce na počítači.*

Pro ověření znalosti anglického jazyka pouze na komunikativní úrovni, nikoli písemné, není třeba žádného písemného testu, ale stačí provést dosavadní používanou metodu testování anglického jazyka v této firmě, tedy krátký polostrukturovaný rozhovor v anglickém jazyce.

### **Pro pozici skladník:**

Kompetence stanovené u skladníka jsou tyto:

*Logické myšlení* – pro zjištění této vlastnosti by měl personalista nastínit údaje o pozici a následně dá uchazeči možnost se zeptat. Logicky myslící uchazeč bude chtít získat detailní informace.

*Adaptace na prostředí:* Uchazeč s dobrou adaptací na prostředí bude v průběhu rozhovoru rychle reagovat na otázky a poměrně často gestikulovat.

Pro docílení dosazení co nejvhodnějšího kandidáta pro tuto pozici bych doporučila ověřit manipulační schopnosti s technikou používanou pro tuto pozici.

### **Pro pozice montážní dělník a lakýrník:**

Jak jsem již uvedla, přijímací pohovor pro tyto pozice probíhá pouze polostrukturovaným rozhovorem. Jelikož pro výkon těchto funkcí je třeba manuální zručnost, doporučuji ke strukturovanému pohovoru zapojit také ověření dovedností. Toto prověření by korespondovalo s činností uvedenou v popisu práce pro tuto pozici, např. pro pozici montážní dělník: montáž blatníku na rám kola, a pro pozici lakýrník: nástřik dílu.

Personální pracovník a vedoucí pracovník, jež se výběrového řízení účastní, tímto získají představu o manuální zručnosti uchazeče.

## **4.3 Konečná fáze**

Po úspěšném výběru vhodného uchazeče, se přistupuje ke konečné fázi, kterou je obeznámení účastníků s výsledky. V podniku je pořadí informovanosti kandidátů stanoveno správně. Personalista nejprve obeznámí vybrané uchazeče, kteří pokud mají pozitivní ohlas, jsou pozváni do podniku podepsat pracovní smlouvu.

V této fázi bych navrhovala místo pracovní smlouvy podepsat smlouvu o smlouvě budoucí. Ta by měla podniku zajistit nástup kandidáta tím, že se kandidát písemně (smluvně) zaváže podepsat ve stanovené době jinou smlouvu, v tomto případě pracovní smlouvu, která bude datovaná na den nástupu do zaměstnání. Podnik by měl tímto zajištěný nástup kandidáta ve sjednané době, pokud by se takto nestalo, má ze zákona právo na odškodnění. Tato problematika je stanovena v občanském zákoníku §50a.

Na efektivitu tohoto procesu ve firmě BIKE FUN International s. r. o. poukazují následující statistiky. Všechny hodnoty jsou vedeny od roku 2008 až doposud. Na pozici obchodní referent podnik přijal 5 zaměstnanců, z toho 2 odešli ve zkušební době z důvodu nezvládnutí své práce. Na pozici nákupní referent byli přijati 2 zaměstnanci, z toho jeden odešel krátce po zkušební době, důvodem bylo také nezvládnutí své práce. Dělníkům bylo přijato šest, z toho jeden uvedl stejný důvod svého odchodu. U ostatních pozic jako je mistr a skladník v tomto období neproběhla žádná fluktuace.

Po uvedení těchto čísel, shledávám proces získávání a výběru zaměstnanců u některých uvažovaných pozic za neefektivní, z hlediska nedostatečného ověření požadovaných dovedností, které jsou častým důvodem odchodu zaměstnanců.

## 5. Závěr

Pro podnik představuje proces získávání a výběru zaměstnanců činnosti, kterými nepřímo ovlivňuje směr svého budoucího vývoje, a proto by měl klást dostatečný důraz na jeho efektivní provedení. Za slovo efektivní považuji takové provedení, na jehož konci je daná pracovní pozice obsazena vhodným uchazečem. Nástrojem pro ověření vhodnosti daných uchazečů jsou adekvátní metody, sloužící k ověření stanovených požadavků týkající se jeho schopností a dovedností.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku BIKE FUN International s. r. o., upozornit na jeho nedostatky, navrhnout, vyhotovit a doporučit možná řešení zjištěných slabých míst, která by svým zavedením dovedly zvýšit jeho efektivitu. Častým důvodem rozvázání pracovního poměru v tomto podniku bylo nezvládnutí práce zaměstnancem. Po analýze procesu výběru zaměstnanců považuji za příčinu této skutečnosti absenci metody, která by ověřila dovednosti požadované na danou pozici. Proto jsem se rozhodla doplnit tento proces o metody, které by při výběru zaměstnanců tyto dovednosti prověřily a tím přispěly k jeho zefektivnění.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku BIKE FUN International s. r. o., po jejímž provedení jsem se snažila poukázat na jeho zjištěné nedostatky, které doporučuji odstranit, za pomoci mnou navržených a vypracovaných opatření vedoucích k zefektivnění tohoto procesu.

V první části své diplomové práce popisuji proces získávání a výběru zaměstnanců, na který je možno pohlížet jako na stav žádoucí, jehož dodržením a správným provedením by podnik dosáhl jeho zefektivnění. Zaměřuji se zde převážně na analýzu práce, která je podstatnou činností vedoucí k uvědomění si požadavků na pracovníka, jež by měly být specifikovány pro každou pozici.

Ve druhé části, popisuji dosavadní průběh tohoto procesu ve firmě BIKE FUN International s. r. o., který je předmětem mého rozboru, a na jehož nedostatky poukazuji v návrzích a doporučeních.

Ve třetí části, jež je nazvána návrhy a doporučení, se zaměřuji na slabá místa tohoto procesu, která jsem zjistila na základě jeho porovnání se stavem žádoucím. Tento stav je specifikován v literárních pramenech, které uvádím ve svém seznamu použité literatury.

Za slabá místa tohoto procesu považuji nedostatečně provedenou analýzu práce, pro kterou měl podnik definován pouze popis pracovního místa, a to v mnoha případech nepřesně. Na základě této skutečnosti jsem vypracovala novou analýzu práce, pro každou uvažovanou pozici, a to se všemi podstatnými náležitostmi, kterými jsou: popis pracovního místa, specifikace požadavků na pracovníka a kompetenční model. Pro zabezpečení co nejvyšší vypovídající schopnosti jsem spolupracovala s příslušnými pracovníky a jejich přímými nadřízenými. Takto nově definovaná analýza práce specifikuje požadavky na pracovníka, jež jsou potřebné pro žádoucí plnění činností, obsažených v náplni práce a následně slouží jako kritérium při výběru.

Po analýze výběrového řízení v podniku, navrhuji použít při rozboru životopisu dotazník k životopisu, jež je nástroj zabezpečující objektivitu při jejich selekci.

Jako dalším slabým místem lze označit metody výběru, které podnik používá pro zjišťování dovedností, jež uvádí jako hard, a která při výběrovém řízení dostatečně netestuje. Z toho důvodu jsem se rozhodla dovedností, jež jsou stanoveny v nově provedené analýze práce jako podstatné, ověřit vytvořením adekvátních metod. Např. pro pozici obchodní a nákupní referent jsou stanoveny tyto podstatné požadavky: uživatelská znalost práce na počítači a znalost anglického jazyka slovem i písmem. Jako metodu testování uživatelské znalosti práce na PC jsem sestavila zadání, jež doporučuji předložit uchazeči při výběrovém řízení, které bude vyhotovovat za účasti personálního pracovníka. Pro ověření anglického jazyka jsem doporučila zadat uchazeči test, který je volně přístupný na internetu, a jehož výsledky se personalista dozví okamžitě po jeho dokončení. Úroveň tohoto testu je adekvátní k požadavkům na pracovníka. Dále doporučuji překlad anglického textu, se kterým se pracovník na dané pozici denně setkává. Na závěr by uchazeč absolvoval polostrukturovaný rozhovor, jež je v podniku dosud používán.

Mé poslední doporučení se týká konečné fáze tohoto procesu. Po obeznámení uchazečů s výsledky tohoto řízení, je podepsána s vybranými uchazeči s časovým předstihem pracovní smlouva. Tuto skutečnost považuji za ohrožení celého procesu, a to z toho důvodu, že smlouva nabývá účinnost dnem nastoupení pracovníka do práce. Pokud pracovník nenastoupí, smlouva je bezcenná. Proto doporučuji tuto smlouvu nahradit smlouvou o smlouvě budoucí, která bude datována na den nástupu pracovníka do zaměstnání. Tato smlouva podniku zvyšuje pravděpodobnost nástupu kandidáta do práce.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management practice*. 10th ed. London: Kogan Page, 2007. 982 s. ISBN 07-4944-631-5.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] EVANGELU, J. E. *Diagnosticke metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [4] ARNOLD, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [5] CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [6] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112. s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [7] MATĚJKA, M – VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0
- [8] PETERS-KUHLINGER, G - FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [9] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- [10] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění.
- [11] *Test anglického jazyka* [on-line]. [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <[http://zpravy.idnes.cz/vyzkousejte-si-znalosti-anglickeho-jazyka-v-testu-na-idnes-cz-pbg-studium.asp?c=A080917\\_084628\\_studium\\_bar](http://zpravy.idnes.cz/vyzkousejte-si-znalosti-anglickeho-jazyka-v-testu-na-idnes-cz-pbg-studium.asp?c=A080917_084628_studium_bar)>.



## **Seznam zkratek**

atd. – a tak dále

např. – například

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

č. – číslo

BFI – BIKE FUN International

tis. – tisíc

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....